

## Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: De meting van waarde voor de klant.

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - marketing

Jaar: 2009

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

QUASCHNING, Simon

Datum: 14.12.2009

# ***De meting van waarde voor de klant.***

**Simon Quaschnig**

promotor :  
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

## **Woord vooraf**

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Deze thesis zou niet tot stand gekomen zijn zonder de hulp van een aantal personen. Daarom wil ik hierbij de kans nemen om deze te bedanken. Een bijzonder dankwoord gaat uit naar mij promotor, Prof. Dr. G. Swinnen, voor zijn ondersteuning en deskundig advies.

Verder zou ik ook Mevrouw Sara Leroi-Werelds willen bedanken voor haar vakkundige raad, alsook Prof. Dr. S. Streukens voor haar hulp met de analyse voor mijn praktijkonderzoek. Ook de medewerkers van HealthCity Diepenbeek, en in bijzonder de Heer Benny Paumen, wil ik ten zeerste bedanken voor hun medewerking en hun bijstand bij het afnemen van de enquêtes. Natuurlijk gaat ook een dankwoord aan de leden van HealthCity Diepenbeek die bereidwillig mijn enquêtes hebben ingevuld. Zonder hen was mijn praktijkonderzoek niet mogelijk geweest.

Tenslotte wil ik een speciaal woord van dank richten aan mijn familie en vrienden voor hun ondersteuning tijdens mijn studies en vooral ook voor hun hulp bij het schrijven van deze thesis.

Veel plezier bij het lezen van deze eindverhandeling.

Simon Quaschnig

Lummen, mei 2009

## Samenvatting

Het doel van deze thesis is het een inzicht te verwerven in het onderwerp klantwaarde. Hiermee bedoelen we de waarde die door een bedrijf wordt geleverd aan zijn klanten. Verder tracht deze eindverhandeling de waarde die door de klant wordt waargenomen te meten. Dit gebeurt aan de hand van een praktijktoepassing bij HealthCity Diepenbeek.

Vandaag de dag kunnen klanten kiezen uit een breed spectrum van producten. Om deze aankoopbeslissingen te maken, gebruiken ze het waardeconcept, waarbij ze de door hun waargenomen waarde van verschillende producten vergelijken. Maar klantwaarde beperkt zich niet tot de vergelijking van voordelen en kosten. Ook andere, meer persoonsgebonden factoren spelen hierbij een rol. Voor bedrijven is het vooral belangrijk de klant tevreden te stellen en de meest superieure waarde te leveren. Maar hiervoor is het noodzakelijk dat men weet welke waarde de klant aan een product hecht.

Daarop aansluitend luidt onze centrale onderzoeksvraag:

**“Hoe kan men de waarde voor een klant meten?”**

In het kader van deze eindverhandeling proberen we een theoretische achtergrond te leveren over de bestaande literatuur over klantwaarde en eraan verbonden constructen uit de literatuur van consumentengedrag. Daarnaast zullen we een multidimensioneel construct in de praktijk proberen toe te passen.

## Literatuurstudie

We beginnen onze literatuurstudie met een **definitie van klantwaarde**. In verband hiermee bestaan er een aantal waardemodellen, gegeven door Sánchez-Fernández en Iniesta-Bonillo (2007). Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen unidimensionele en multidimensionele modellen, die we in het vervolg zullen bespreken.

Het eerste besproken model is de Means-end theorie van Zeithaml. Volgens haar is klantwaarde een afweging van wat wordt gegeven en wat wordt verkregen. Waarde is bijgevolg gelijk aan een lage prijs; wat de klant in een product zoekt; de kwaliteit die de

klant verkrijgt door een bepaalde prijs te betalen; en wat de klant verkrijgt voor wat hij of zij ervoor geeft.

Vervolgens worden een aantal multidimensionele modellen besproken, beginnende met de klantwaarde hiërarchie van Woodruff. Hij beschrijft klantwaarde aan de hand van een doel-middelen hiërarchie, waarbij producten dienen om bepaalde doelen te bereiken. In de consumption-value theorie van Sheth et al. wordt een onderscheid gemaakt tussen vijf verschillende waarden die een invloed hebben op het keuzegedrag van de klant: functionele waarde, sociale waarde, emotionele waarde, epistemologische waarde en conditionele waarde. Ten slotte wordt Holbrook's 'customer value framework' nader bekeken. Hij beschrijft waarde aan de hand van drie dimensies die bijgevolg acht verschillende waarden vormen. Deze typologie zal later in ons praktijkgedeelte worden toegepast.

Daarnaast wordt een overzicht gegeven van de andere constructen uit de literatuur over klantengedrag, met name **kwaliteit, klantentevredenheid en loyaliteit**. Na een definitie van deze onderwerpen, wordt een **verband** gelegd aan de hand van bestaande theorieën. Hierbij wordt ook klantwaarde betrokken om zo tot een volledig model te komen.

In het volgende hoofdstuk zullen we de **relevantie van klantwaarde voor het bedrijfsleven** toelichten. Hierbij komt de waardeketen van Porter aan bod, alsook de competitieve triangel. Het waardeaanbod, en de onderliggende waardeketens, worden door de klant met elkaar vergeleken, om uiteindelijk tot een keuze te komen. Tijdens dit proces komt het tot een afweging van de waargenomen waarde en de bedrijfskosten.

Vooraleer tot het praktijkgedeelte te komen, gaan we dieper in op het **meten van waarde**. We beginnen met een bespreking van de 'Customer Value Analyse' van Gale (1994). Zijn benadering sluit aan bij de definitie van Zeithaml, waarbij voordelen worden uitgezet tegenover kosten. Vervolgens zullen we beschrijven hoe het 'Customer Value Framework' van Holbrook (1996) in de praktijk omgezet kan worden. Deze toepassing is opgebouwd rond een aantal hypothesen, die de basis vormen van een conceptueel model. Dit wordt door middel van structurele vergelijkingsmodellering geanalyseerd.

## **Praktijkonderzoek**

Nadat we een omvangrijk theoretisch kader hebben geschetst willen we het meten van de waarde voor de klant in de praktijk toepassen. Voor het praktijkonderzoek kiezen we HealthCity Diepenbeek. Hiervoor kiezen we voor de typologie van Holbrook (1996).

Om te beginnen schetsen we de situatie door een overzicht te geven van de fitnesssector. In bijzonder geven we een toelichting over HealthCity en HealthCity Diepenbeek in het bijzonder. Ook wordt toegezien op een aantal specifieke kenmerken van de fitnessklanten. Dit gebeurt aan de hand van een voorafgaand onderzoek door de IHRSA (2006).

Vervolgens lichten we de toepassing van de waardemeting toe. Hierbij geven we een verantwoording van onze keuze voor het meetmodel, de constructie van het conceptueel model en de keuze van de steekproef. In het conceptueel model beperken we ons tot 5 soorten waarde die een samenvatting moeten geven van de typologie van Holbrook: 'efficiëntie', 'kwaliteit', 'sociaal', 'spel' en 'esthetica'. Vervolgens wordt de daaruit resulterende klantwaarde in verband gebracht met klantentevredenheid en loyaliteit. Voor de constructie van de steekproef hebben we ervoor gekozen alle leden van HealthCity Diepenbeek in ons steekproefkader op te nemen. Door het afnemen van de enquêtes aan de hand van een accidentele steekproef proberen we zo veel mogelijk mensen uit verschillende demografische klassen te bereiken, om zo een nauwkeuriger beeld te kunnen geven.

Verder zullen we de resultaten van ons onderzoek bespreken. Om te beginnen bekijken we de beoordeling van de verschillende waarde-elementen door de respondent. Hierbij komen we schommelende resultaten tegen. Terwijl factoren in verband met de kwaliteit van het fitnesscenter voornamelijk goed scoren, zijn de klanten met de drukte in de fitnesszaal en kleedkamers, alsook met de hygiëne in de douches en kleedkamers minder tevreden. Vervolgens zullen we nagaan in hoever het door ons vooropgestelde conceptueel model aan de hand van onze onderzoeksresultaten bevestigd kan worden. Het wordt duidelijk dat alle soorten waarde, behalve 'spel' een significante invloed uitoefenen op de totale klantwaarde. Klantwaarde op zijn beurt heeft een directe en indirecte (via klantentevredenheid) invloed op loyaliteit.

In het volgende hoofdstuk gaan we na, in hoever de beoordeling van klantwaarde afhankelijk is van verschillen in het gedrag van de klant. Hierbij zullen we kijken naar het tijdstip van de dag waarop de klant komt fitnesssen, de redenen die men opgaf om te fitnesssen en de door de klant gebruikte faciliteiten. Hieruit blijkt dat mensen die in de drukke avonduren fitnesssen voornamelijk een slechter oordeel hebben over een aantal factoren, zoals drukte in kleedkamers en in de fitnesszaal, maar ook in verband met de hygiëne. Klanten die vooral willen werken aan hun conditie blijken een voordeligere perceptie van de sociale aspecten van het fitnesscenter te hebben. Mensen die zich daarentegen focussen op spierbouw, vinden dit minder belangrijk, en hebben ook een slechter oordeel over de toepasselijkheid van toestellen en de wachtlijnen in de fitness. Voor leden die gebruik maken van groepslessen blijkt het fitnesscenter een belangrijkere rol in hun sociaal leven te spelen. Ze geven ook aan dat het personeel een meerwaarde levert aan hun entertainment en dat ze rekening houden met de reputatie van het fitnesscenter.

Ten slotte bieden we naast een algemene theoretische conclusie ook een aantal praktische aanbevelingen aan de hand van een combinatie van 'top-two box' scores en de ladingen die het belang van de 5 soorten waarde bepalen. Hieruit blijkt dat er naast sterke punten ook verbeteringsmogelijkheden zijn. Vooral in de groep van efficiëntie zijn de klanten niet tevreden met het lidgeld, en de drukte in de kleedkamers en de fitnesszaal. Ook de hygiëne wordt door de klanten niet altijd voordelig waargenomen. Het fitnesscenter excelleert echter wel in de kwaliteit van hun toestellen en van hun personeel. Afsluitend worden in dit hoofdstuk de beperkingen van het onderzoek vermeld.

## Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	i
Samenvatting .....	ii
Inhoudsopgave .....	vi
Hoofdstuk 1: Probleemstelling.....	1
Hoofdstuk 2: De waarde van de klant.....	3
2.1 Means-end theorie: de benadering van Zeithaml .....	5
2.2 Means-end theorie: de klantwaarde hiërarchie .....	7
2.3 Consumption-value theorie .....	9
2.4 Holbrook's 'customer value framework'.....	13
Hoofdstuk 3: Kwaliteit, tevredenheid en loyaliteit .....	18
3.1 Kwaliteit .....	18
3.2 Klantentevredenheid .....	19
3.3 Loyaliteit .....	21
Hoofdstuk 4: Verband tussen waarde, tevredenheid en loyaliteit .....	22
4.1 De relatie tussen klantwaarde en klantentevredenheid .....	24
4.2 De rol van kwaliteit.....	27
4.3 De rol van loyaliteit.....	28
Hoofdstuk 5: Relevantie van klantwaarde in het bedrijfsleven .....	30
5.1 De waardeketen .....	30
5.2 De competitieve triangel.....	31
Hoofdstuk 6: Het meten van de waarde voor de klant .....	35
6.1 'Customer Value Analyse'.....	35
6.2 'Customer Value Framework'.....	41
Hoofdstuk 7: Praktijkonderzoek bij HealthCity Diepenbeek .....	45
7.1 Sectorbeschrijving fitnesscentra .....	45
7.1.1 HealthCity .....	46
7.1.2 HealthCity Diepenbeek.....	47
7.1.3 De fitnessklanten .....	47
7.1.4 Welke factoren spelen een rol bij de keuze van het fitnesscenter .....	48
7.2 Toepassing van de waardemeting .....	49
7.2.1 Keuze van het meetmodel.....	49
7.2.2 Constructie van het conceptueel model.....	50
7.2.3 Constructie van de steekproef .....	54



7.3	Resultaten van de meting van klantwaarde bij HealthCity Diepenbeek .....	55
7.3.1	Beoordeling van de verschillende waarde-elementen .....	56
7.3.2	Beoordeling van het conceptueel model .....	60
Hoofdstuk 8:	Verschillen in klantwaarde tussen klantengroepen .....	66
8.1	Het tijdstip waarop de klant gaat fitnessen.....	67
8.2	De redenen om te fitnessen .....	69
8.3	Gebruikte faciliteiten .....	71
Hoofdstuk 9:	Algemene conclusie .....	72
9.1	Besluit van het onderzoeksmodel.....	72
9.2	Implicaties voor HealthCity .....	73
9.3	Beperkingen van het onderzoek.....	80
Lijst van geraadpleegde werken	.....	83
Bijlagen	.....	1
Bijlage 1: Enquête	.....	1
Bijlage 2: Eigenschappen van de steekproef.....	6	
Bijlage 3: Resultaten PLS Path Modeling .....	10	
Bijlage 4: Resultaten Variantieanalyse.....	12	
Bijlage 5: Verschillen in de beoordeling op basis van de overige criteria .....	18	
Bijlage 6: Correlatie met tevredenheid – “Top-Two Box” kaarten .....	21	

### Lijst van figuren

Figuur 2.1 - ‘Customer Value Drives Profitability’ .....	3
Figuur 2.2 - ‘Onderzoeksstromingen van klantwaarde’.....	4
Figuur 2.3 - Means-end model voor het verband tussen prijs, kwaliteit en waarde .....	6
Figuur 2.4 - ‘Customer Value Hierarchy Model’ .....	8
Figuur 2.5 - De vijf waarde uit de ‘consumption-value’ theorie .....	10
Figuur 2.6 - ‘Typology of consumer value’.....	15
Figuur 3.1 - ‘Trends in customer satisfaction, loyalty, and value’ .....	18
Figuur 3.2 - Het Expectancy Disconfirmation Model.....	20
Figuur 4.1 - Concurrerende modellen .....	22
Figuur 4.2 - Verbanden tussen kwaliteit, waarde, tevredenheid en gedrag .....	23
Figuur 4.3 - Verbanden tussen toegevoegde waarde en ontvangen waarde .....	25

Figuur 4.4 - Verbanden tussen waarde en tevredenheid .....	26
Figuur 4.5 - 'Nomological net of value concepts in consumption' .....	27
Figuur 5.1 - De waardeketen .....	30
Figuur 5.2 - De competitieve triangel.....	31
Figuur 5.3 - 'Linking Marketing Strategy to Customer Value' .....	33
Figuur 6.1 - Waarde als voordelen minus kosten .....	36
Figuur 6.2 - Waargenomen kwaliteit profiel.....	37
Figuur 6.3 - Waargenomen prijs profiel .....	39
Figuur 6.4 - 'Customer value' = Waargenomen kwaliteit ratio - Relatieve prijs ratio .....	39
Figuur 6.5 - Customer value map .....	40
Figuur 6.6 - Vereenvoudigd 'customer value framework' .....	41
Figuur 6.7 - Theoretische en geobserveerde bronnen van waarde.....	44
Figuur 7.1 - Sleutel criteria bij de aankoop .....	48
Figuur 7.2 - Voorstel voor de structuur van klantwaarde.....	51
Figuur 7.3 - Conceptueel model .....	54
Figuur 7.4 - Beoordeling van de stellingen over efficiëntie .....	57
Figuur 7.5 - Beoordeling van de stellingen over kwaliteit .....	57
Figuur 7.6 - Beoordeling van de stellingen over sociale waarde .....	58
Figuur 7.7 - Beoordeling van de stellingen over spel .....	59
Figuur 7.8 - Beoordeling van de stellingen over esthetica .....	59
Figuur 7.9 - Structural Model Parameters: t-waarden .....	65
Figuur 8.1 - Verschillen in de beoordeling: Tijdstippen van de dag .....	67
Figuur 8.2 - Relatieve beoordeling: opgegeven reden conditie .....	69
Figuur 8.3 - Relatieve beoordeling: opgegeven reden spierbouw.....	70
Figuur 8.4 - Relatieve beoordeling: gebruikers van groepslessen .....	71
Figuur 9.1 - Ladingen - "Top-Two Box" kaart .....	74
Figuur 9.2 - Ladingen - "Top-Two Box" kaart: esthetica .....	75
Figuur 9.3 - Ladingen - "Top-Two Box" kaart: efficiëntie .....	77
Figuur 9.4 - Ladingen - "Top-Two Box" kaart: sociaal .....	78
Figuur 9.5 - Ladingen - "Top-Two Box" kaart: kwaliteit .....	79
Figuur 9.6 - Correlatie met tevredenheid - "Top-Two Box" kaart .....	80

## **Lijst van tabellen**

Tabel 7.1 - Klantwaardemeting: Factorladingen en t-waarden van de formatieve factoren .....	61
Tabel 7.2 - Klantwaardemeting: Factorladingen en t-waarden van de reflectieve factoren .....	63
Tabel 7.3 - Structurele Model Parameters: Coëfficiënten.....	64

## Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Tegenwoordig hebben klanten de keuze uit een veelvoud van producten om in hun behoeften te vervullen. Daarnaast hebben zij de eigenschap om minder tolerant, minder vergevend en ook minder loyaal te zijn. Hun verwachtingen ten opzichte van een product stijgen echter vaak tot op onbekende niveaus. (Naumann, 1995, in Grom, Janhans, & Johansson, 2006)

Om een keuze te maken tussen verschillende goederen of diensten, zullen klanten volgens onder andere Zeithaml (1988) gebruik maken van het waardeconcept. Dit is gebaseerd op het principe dat klanten hun aankoopbeslissingen maken, door hun relatieve waardepercepties ten opzichte van twee of meer producten op de markt te vergelijken (Vayslep, 1996).

Hollensen (2007) toont aan dat het succes op de markt niet enkel afhankelijk is van het identificeren en reageren op klantenbehoeftes. Ook de bekwaamheid, om te waarborgen dat het aanbod door de klanten als superieur wordt beoordeeld, draagt bij tot een sterke concurrentiepositie.

Daardoor is ook de focus van de moderne organisaties veranderd. Hun nadruk is verschoven van klantenwerving tot het behoud van klanten. Loyaliteit is hier een sleutelwoord (Shoemaker & Lewis, 1999). Daarbij is het volgens Barnes (2000, in Grom et al., 2006) niet voldoende klanten enkel tevreden te stellen. Men moet ook dichterbij de klant komen om een relatie op te bouwen. Hierbij moet de klant waarde zien in een samenwerking. Immers, de tevreden klant van vandaag zal morgen naar de concurrentie kunnen overschakelen, indien zij hem een betere waarde kunnen leveren (Mittal & Sheth, 2001 in Grom et al., 2006).

Als we het hebben over het concept van de 'customer value' kan er verwarring ontstaan omdat het zowel kan gaan over hetgeen de klant waarneemt en 'ontvangt' van het bedrijf alsook over hetgeen het bedrijf ontvangt van de klant. (Woodall, 2003) In deze thesis bespreken we echter het eerstgenoemde. Het latere, genoemd 'customer lifetime value', zal niet aan bod komen.

Voorafgaand onderzoek heeft aangetoond dat klantwaarde zowel multidimensioneel alsook afhankelijk van de context is. Dus misschien is het niet zo zeer belangrijk de beste kwaliteit en de meest gunstige prijs aan te bieden, maar spelen ook persoonsgebonden factoren een belangrijke rol. (Brady & Robertson, 1999)

Voorafgaand onderzoek heeft aangetoond dat klantwaarde zowel multidimensioneel alsook afhankelijk van de context is. Dus misschien is het niet zo zeer belangrijk de beste kwaliteit en de meest gunstige prijs aan te bieden, maar spelen ook persoonsgebonden factoren een belangrijke rol. (Brady & Robertson, 1999)

Voorafgaand onderzoek heeft aangetoond dat klantwaarde zowel multidimensioneel alsook afhankelijk van de context is. Dus misschien is het niet zo zeer belangrijk de beste kwaliteit en de meest gunstige prijs aan te bieden, maar spelen ook persoonsgebonden factoren een belangrijke rol. (Brady & Robertson, 1999)

Uit het praktijkprobleem dat hierboven is besproken volgt de centrale onderzoeksvraag:

***"Hoe kan men de waarde voor een klant meten?"***

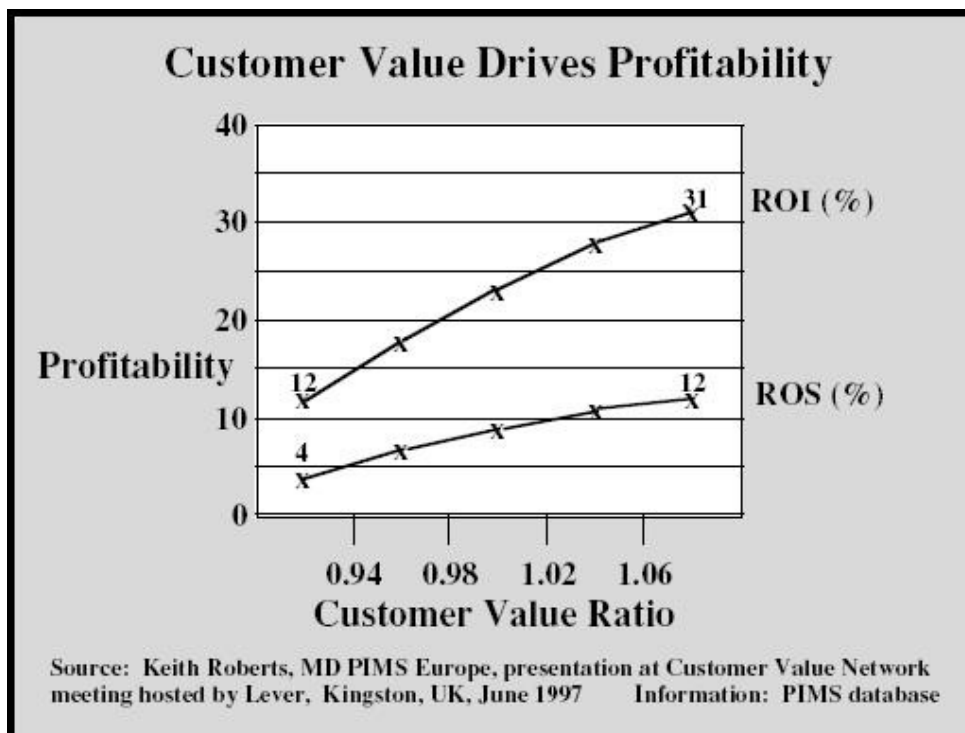
Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande onderzoeksvraag, wordt deze onderverdeeld in volgende deelvragen:

1. Wat is de 'waarde voor de klant'?
2. Wat betekenen de concepten van klantentevredenheid en loyaliteit?
3. Wat is het verband tussen klantwaarde, klantentevredenheid en loyaliteit?
4. Hoe kan klantwaarde gemeten worden?
5. Is er een verschil in de klantwaarde tussen verschillende groepen klanten?

## Hoofdstuk 2: De waarde voor de klant

In de laatste jaren groeide het concept van de klantwaarde uit tot een veel besproken onderwerp binnen de literatuur betreffende consumentengedrag. Hierbij wordt aan klantwaarde een dubbele rol toegekend. Enerzijds wordt het vaak gezien als een sleutelfactor voor het behalen van een competitief voordeel (Gale, 1994). Het creëren en leveren van waarde werd bovendien herkend als noodzakelijk in organisatorisch management, marketing strategie en consumentengedrag (Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo, & Holbrook, 2009).

Daarnaast heeft recent onderzoek aangetoond dat de waarde positionering van een onderneming ten opzichte van zijn concurrentie gevolgen heeft voor haar marktaandeel en rentabiliteit. Ondernemingen met een superieure klantwaarde kunnen tot drie keer zo grote winstmarges op hun verkopen halen dan ondernemingen met een nadelige waardepositie. Dit wordt verduidelijkt in figuur 2.1 . (Gale, 2000)

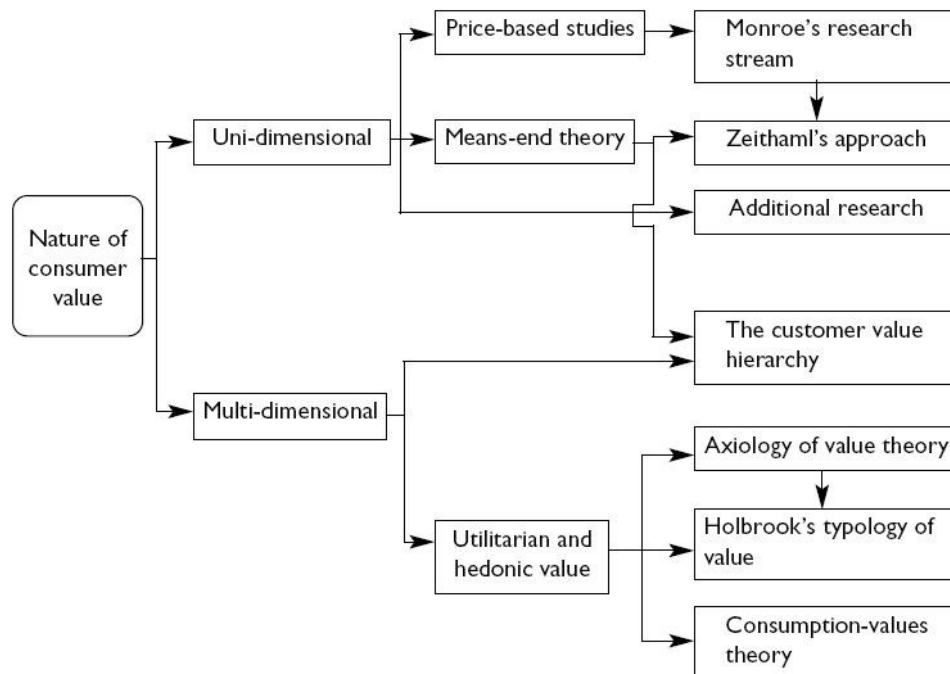


Figuur 2.1 – 'Customer Value Drives Profitability' (Bron: Gale, 2000, p.7)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Legenda Figuur 2.1 – ROI: Return on Investment (hoeveel winst wordt gemaakt voor elke geïnvesteerde euro)  
ROS: Return on Sales (hoeveel winst wordt gemaakt voor elke euro in verkoop)

Het concept van de klantwaarde werd ontwikkeld vanuit twee centrale dimensies van consumentengedrag: de economische en de psychologische. Het economische aspect houdt meer rekening met de utilitaire waarde (Woodall, 2003). Het psychologisch aspect daarentegen gaat dieper in op de specifieke invloed op de productkeuze. Daarbij kunnen zowel emotionele alsook cognitieve factoren spelen (Gallarza & Saura, 2006).

Op andere momenten maakt men dan weer een onderscheid tussen twee andere klassieke benaderingen, namelijk het 'acquisition vs. transaction value' verschil en de 'hedonic vs. utilitarist value' opsplitsing. Dit onderscheid vinden wij ook terug in de overzicht van Sánchez-Fernández en Iniesta-Bonillo (2007), samengevat in figuur 2.2 .



Figuur 2.2 – 'Onderzoekstromingen van klantwaarde' (Bron: Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo, 2007, p.430)

Het 'acquisition vs. transaction value' verschil vindt zijn oorsprong onder meer in de werken van Monroe en Monroe & Chapman (Gallarza & Saura, 2006). Maar ook Thaler's en Grewal's 'acquisition & transaction value' hebben hun deel ertoe bijgedragen (Duman, 2002). Onder 'acquisition value' verstaan we de afweging van de productkwaliteit of voordelen ten opzichte van de verkoopprijs (Monroe & Chapman, 1987, in Grewal, Monroe, & Krishnan, 1998). 'Transaction value' daarentegen is de psychologische

tevredenheid die wordt opgedaan door misbruik te maken van de financiële termen van het prijsaanbod. Deze waarde ontstaat wanneer de gevraagde prijs lager is dan de interne referentieprij (Grewal et al., 1998). De 'hedonic vs. utilitarist value' benadering komt vooral aan bod in de werken van Holbrook (Gallarza & Saura, 2006). De utilitaristische waarde weerspiegelt instrumentele, rationele en functionele aspecten, terwijl de hedonistische waarde meer een nadruk legt op de emotionele, niet-instrumentele en affectieve factoren.

Figuur 2.2 geeft twee belangrijke onderzoeksbenaderingen weer. De eerste benadering, de unidimensionele constructie, is een weergave van de cognitieve en utilitaire waardepercepties. De multidimensionele benadering daarentegen bestaat uit verschillende attributen, dimensies of categorieën die met elkaar verband houden. (Sánchez-Fernández et al., 2009)

We zullen nu de belangrijkste en meest invloedrijke theorieën bespreken.

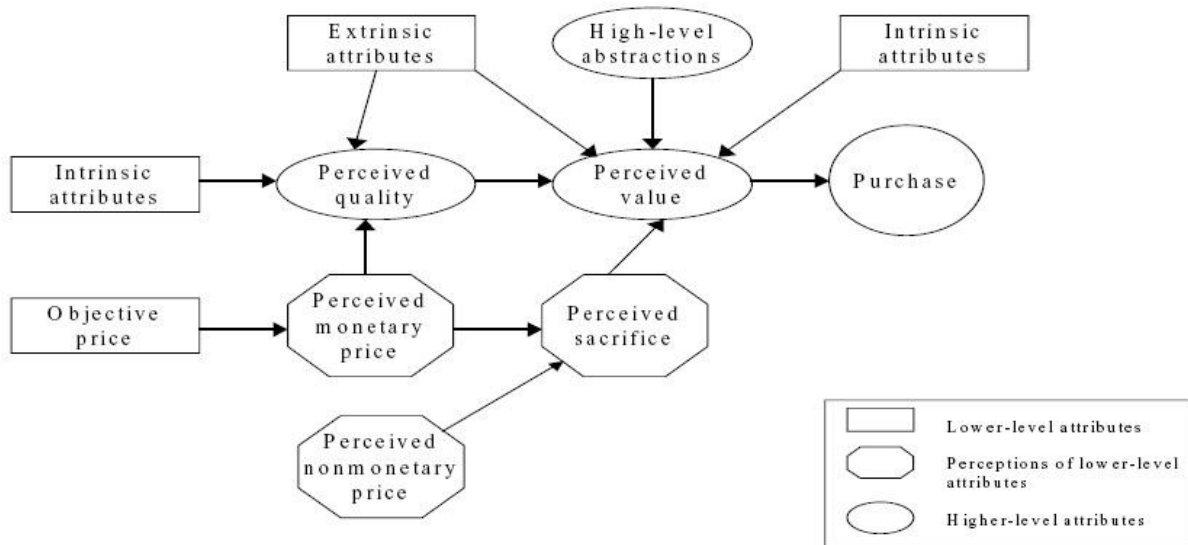
## **2.1 Means-end theorie: de benadering van Zeithaml**

In 1988 werd met het artikel van Zeithaml een belangrijk stuk literatuur gepubliceerd over het onderwerp klantwaarde. Hierbij gebruikt Zeithaml een doel-middelen-hierarchie om het verband tussen verschillende factoren en hun interrelatie met klantwaarde te omschrijven.

Volgens Gutman (1982) kan de means-end theorie gebruikt worden als een theoretische en conceptuele structuur, die de waarde van de klant met hun gedrag verbindt. Daarbij wordt verondersteld dat individuele klanten doelgeoriënteerd zijn. Zij gebruiken product- en service-eigenschappen om ermee bepaalde resultaten te bereiken. Het besluitvormingsproces bij een aankoop zal dus beïnvloed worden door verbanden tussen producteigenschappen, de waargenomen gevolgen van de consumptie, alsook de persoonlijke waarden van de klant.

Zeithaml (1988) bouwde haar theorie op het model van Dodds en Monroe (1985, in Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007) welk vooral is opgebouwd op de prijs/kwaliteit relatie. Het resultaat hiervan is het volgende model (figuur 2.3).





Figuur 2.3 – Means-end model voor het verband tussen prijs, kwaliteit en waarde (Bron: Duman, 2002, p.16)

Zeithaml (1988) geeft volgende algemene definitie voor de waarde van de klant:

*"Perceived value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given" (p.14).*

Deze algemene definitie kan worden opgesplitst in 4 definities van het begrip waarde (Zeithaml, 1988):

- (i) waarde is gelijk aan een lage prijs;
- (ii) waarde is hetgeen de klant in een product zoekt;
- (iii) waarde is de kwaliteit die hij of zij verkrijgt door een bepaalde prijs te betalen;
- en
- (iv) waarde is wat de klant verkrijgt voor wat hij of zij ervoor geeft.

Zeithaml werkt in haar model met de concepten van waargenomen prijs, waargenomen kwaliteit en waargenomen waarde. Men werkt hier dus met evaluaties door de klant, in plaats van met objectieve eigenschappen. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007)

Op de voorstelling van Zeithaml bestaat echter wel kritiek. Vaak wordt het omschreven als te eenvoudig of te nauw. In het model worden een aantal belangrijke constructies genegeerd, zoals bijvoorbeeld de koopervaring of het risico. (Sinha & DeSarbo, 1988, in Chen & Dubinsky, 2003)

## 2.2 Means-end theorie: de klantwaarde hiërarchie

Klantwaarde als een gewone afweging van 'get' en 'give' componenten, zoals voorgesteld in de unidimensionele modellen, blijkt onvolledig te zijn. Een multidimensioneel model zal volgens een aantal auteurs beter aansluiten bij de werkelijkheid. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007)

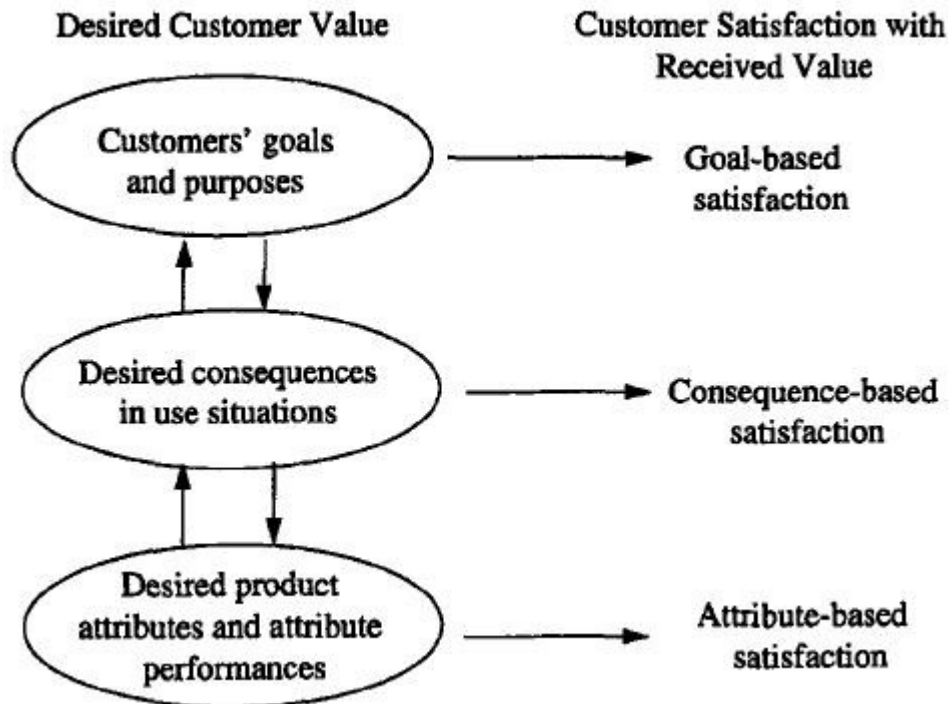
Woodruff (1997) definieert klantwaarde als volgt:

*"A customer's perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goal and purposes in use situations" (p.142).*

Met deze definitie wordt een klantenperspectief op waarde aangenomen, gebaseerd op empirisch onderzoek over hoe klanten over waarde denken. Ze bevat zowel gewenste als verkregen waarde. Er wordt benadrukt dat waarde haar oorsprong vindt in de vanuit cultuur en achtergrond aangeleerde percepties, voorkeuren en evaluaties van een klant. Het legt bovendien een verband tussen producten en gebruikssituaties en eraan gerelateerde gevolgen, ervaren door doelgeoriënteerde klanten. (Woodruff, 1997)

De door Woodruff gestelde definitie wordt duidelijk gemaakt aan de hand van een means-end model (figuur 2.4). Deze 'customer value hierarchy' heeft 3 kenmerken (Woodruff & Gardial, 1996 in Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007):

- 1 drie hiërarchische niveaus van waarde (attributen, gevolgen en gewenste einddoelen), waarbij de lage niveaus de middelen zijn waarmee de hoge niveaus kunnen worden bereikt;
- 2 de graad van abstractie stijgt met hogere niveaus in de hiërarchie; en
- 3 er is een tendens naar een stijgende stabiliteit bij hogere niveaus in de hiërarchie.



Figuur 2.4 – 'Customer Value Hierarchy Model' (Bron: Woodruff, 1997, p.142)

### 1. Attributen en attribuutprestaties

Met attributen en attribuutprestaties bedoelt men een concrete beschrijving van een product, met name wat een product bevat. Volgens Woodruff (1997) leren klanten om over producten te denken als bundels van specifieke kenmerken of attribuutprestaties. Door het aankopen en gebruiken van een product, zullen klanten behoeften of voorkeuren vormen voor bepaalde attributen. Dit is afhankelijk van de bekwaamheid van een bepaald product om te helpen bij het bereiken van een gewenst gevolg. Als men hierbij de terminologie van Zeithaml betreft kan men een onderscheid maken tussen intrinsieke en extrinsieke aanwijzingen (1988). Intrinsieke kenmerken hebben betrekking tot het fysiek product zelf (bij voorbeeld de smaak of kleur van een frisdrank). Extrinsieke kenmerken zijn tot het product gerelateerd, maar maken geen deel uit van het fysiek product zelf (bij voorbeeld de prijs, merknaam of reclamehoeveelheid).

## 2. Gevolgen

Volgens de doel-middelen-typologie brengen de productattributen bepaalde uitkomsten met zich mee. Deze uitkomsten zijn het gevolg van wat het product voor de consument kan doen. Ze kunnen zowel positief als negatief zijn. (Woodruff & Gardial, 1996 in Duman, 2002)

## 3. Eindoelen

De hiermee bedoelde doelen zijn impliciet in de klant en moeten bereikt worden met het gebruik van producten. Woodruff en Gardial (1996, in Duman, 2002) stelden dat klanten hun einddoelen willen bereiken met elk product dat ze consumeren.

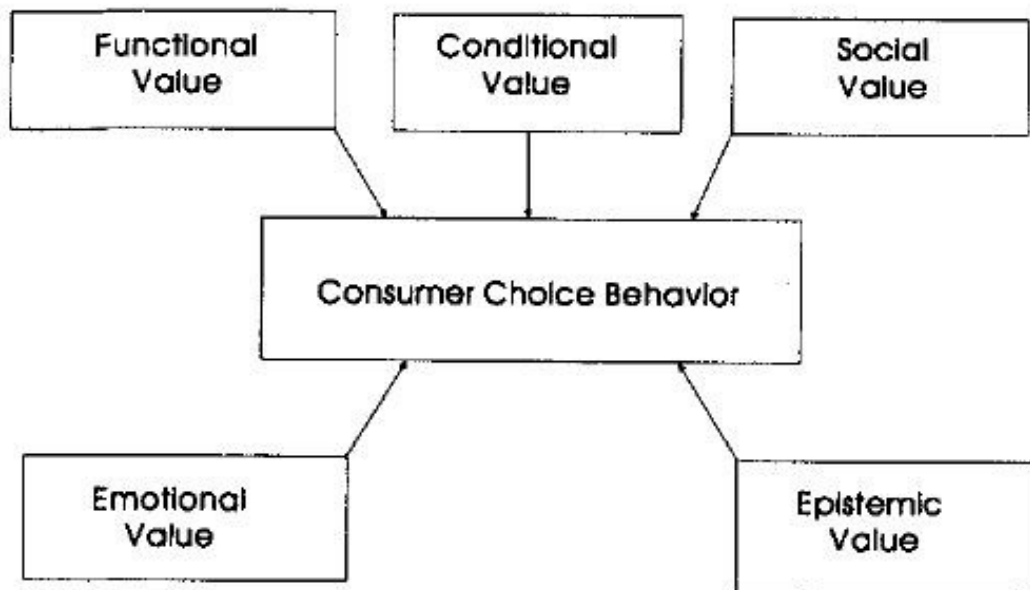
Wanneer men de Customer Value Hierarchy benadert vanuit een 'top-down' perspectief, kan men stellen dat klanten de doelen gebruiken om een belang toe te kennen aan de gevolgen. Zo ook zullen belangrijke gevolgen een leidraad zijn voor de klant, wanneer hij een belang moet toekennen aan attributen en attribuutprestaties. (Woodruff, 1997)

## **2.3 Consumption-value theorie**

Een bredere benadering wordt geleverd door Sheth, Newman en Gross (1991). In hun artikel 'Why We Buy What We Buy' proberen zij te verklaren hoe consumenten bepaalde aankoopkeuzes maken aan de hand van 'consumption values'. Hun theorie is gebouwd op drie fundamentele veronderstellingen. Eerst en vooral is de keuze van de consument een functie van veelvoudige 'consumption values'. Daarnaast dragen de verschillende 'consumption values' in verschillende mate bij, afhankelijk van de keuzesituatie. Ten slotte zijn de 'consumption values' onafhankelijk van elkaar.

De verschillende vormen van waarde kunnen worden onderverdeeld in functionele, sociale, emotionele, epistemologische en conditionele waarden. Een beslissing van de consument kan zowel beïnvloed worden door enkele of elk van deze 'consumption values'. Figuur 2.5 geeft een overzicht van deze vijf categorieën.

De theoretische onderbouwing van hun model kunnen we vinden in verschillende delen van modellen van onder meer Maslow, Katona, Katz en Hanna. (Sheth et al., 1991)



Figuur 2.5 – De vijf waarde uit de 'consumption-value' theorie  
(Bron: Sheth et al., 1991, p.160)

Hieronder worden de verschillende door Sheth et al. (1991) voorgedragen soorten van waarde besproken:

- **Functionele waarde**

*Heeft ermee te maken of een product in staat is om zijn functionele, utilitaire of fysische doeleinden te verwezenlijken. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007)*

Traditioneel gezien is functionele waarde de primaire driver van de consumentenkeuze. Deze veronderstelling is gebaseerd op de 'economic utility theory'. Sheth et al. (1991) vonden echter dat andere waardedimensies ook van invloed kunnen zijn op consumentengedrag.

- **Sociale waarde**

*Sociale waarde verwijst naar een beeld dat overeenstemt met de normen van de vrienden en kennissen van de consument of met het sociale imago dat de consument wil uitstralen. Een keuzealternatief verwerft sociale waarde door een associatie met positief*

*of negatief gestereotypeerde, demografische, socio-economische en etnische groepen. (Sheth et al., 1991)*

De keuzes die hier gemaakt moeten worden bevatten sterk zichtbare producten, zoals kleding en juwelen. Ook goederen en diensten die met anderen worden gedeeld, maken er deel van uit. Dit zijn bijvoorbeeld cadeaus, en producten die gebruikt worden in entertainment. Daarnaast speelt de sociale waarde ook regelmatig een rol voor producten die in het algemeen op basis van hun functionele eigenschappen verkozen worden. Een voorbeeld hiervan zijn keukengereedschappen. (Sheth et al., 1991)

- **Emotionele waarde**

*Emotionele waarde is gerelateerd aan een verscheidenheid van affectieve staten, die zowel positief alsook negatief kunnen zijn. Ze kunnen dus zowel vertrouwen en opwinding, alsook angst en woede veroorzaken. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007)*

Goederen en services worden vaak geassocieerd met emotionele reacties. Niet enkel esthetische alternatieven, zoals religie of goede doelen, maar ook tastbare en schijnbaar utilitaire producten hebben een emotionele waarde. Zo geven Sheth et al. (1991) het voorbeeld van voeding. Door associaties met ervaringen uit de kinderjaren, kan voeding een gevoel van comfort opwekken. Bijgevolg worden vaak nostalgische verpakkingen gebruikt om bepaalde doelgroepen aan te spreken.

- **Epistemologische waarde**

*'Epistemologische' waarde is betrokken met het verlangen naar kennis. Dit heeft dus te maken met de capaciteit van een keuzealternatief om nieuwsgierigheid, op te wekken en/of om een verlangen naar kennis tevreden te stellen. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007 ; Sheth et al. 1991)*

Volledig nieuwe ervaringen gaan met zekerheid epistemologische waarde opleveren. Maar ook al een kleine verandering van tempo kan doordrongen zijn van epistemologische waarde. Een alternatief wordt op basis van deze waarde gekozen, omdat de klant verveeld of verzadigd is met het huidige merk, nieuwsgierig is (vb. het

bezoeken van een nieuw restaurant) of omdat hij een verlangen heeft om bij te leren (vb. het ervaren van een nieuwe cultuur). Deze dingen spelen allemaal mee in het aansporen om het zoeken naar nieuwe producten te activeren en eventueel van merk te veranderen. (Sheth et al., 1991)

- **Conditionele waarde**

*Conditionele waarde weerspiegelt het feit dat sommige keuzes afhankelijk zijn van de situatie of de omstandigheden waarin de klant zich bevindt. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007)*

Het nut van een alternatief is vaak afhankelijk van de situatie. Zo zijn een aantal producten seizoensgebonden, zoals de kerstboom voor kerstmis. Sommige producten zijn dan weer maar voor "één keer in het leven". Een voorbeeld hiervoor is het bruidskleed. Anderen zijn enkel voor noodsituaties, zoals de service van de ziekenwagen. Veel producten hebben echter meer subtiele conditionele associaties. Een voorbeeld hiervan is popcorn bij een film. (Sheth et al., 1991)

Deze vijf 'consumption values' dragen in verschillende mate bij tot het keuzeprocess, afhankelijk van de context waarin de keuze wordt genomen. Zelfs binnen één productcategorie kunnen het merk, het producttype en de keuze tot het 'wel of niet aankopen' afhangen van totaal verschillende 'consumption values'. De auteurs geven het voorbeeld van de aankoop van gouden munten. Een klant kan beslissen gouden munten aan te kopen om zich te beschermen tegen inflatie. Daarnaast kan hij door de aankoop ook een gevoel van zekerheid ervaren. Voor deze persoon spelen dus zowel de functionele waarde, alsook de emotionele waarde een rol. Sociale, epistemologische en conditionele waarde zijn voor deze klant minder van belang. Een andere klant daarentegen kan kiezen voor de aankoop van een gouden halsketting enkel om een goed indruk te maken op mensen waar hij naar opkijkt. Voor hem zullen buiten de sociale waarde, de andere waardes weinig invloed hebben. (Sheth et al., 1991)

Sheth et al. (1991) stellen in hun theorie dat de door hun geïdentificeerde 'consumption values' onafhankelijk zijn. Ze hebben elk op zichzelf een effect op de keuze van de klant, zonder dat ze elkaar beïnvloeden. Maar daarnaast zijn ze ook compenseerbaar. Immers, terwijl het wenselijk is alle 5 soorten waarden te maximaliseren, is dit niet altijd

uitvoerbaar. Consumenten zijn gewoonlijk bereid om minder van een bepaalde waarde te accepteren, om zo meer van een ander te verkrijgen.

In vroeger verricht onderzoek werd echter aangegeven dat de hedonistische en utilitaire onderdelen van een attitude wel degelijk aan elkaar gerelateerd kunnen zijn. Zo zal de aankoop van een designkeuken de kansen verhogen van zowel een voordelige emotionele alsook van een voordelige functionele reactie. (Sweeney & Soutar, 2001)

## **2.4 Holbrook's 'customer value framework'**

De 'consumption value theory' van Sheth et al. (1991) kan worden gezien als een van de meest belangrijke bijdragen tot het onderzoek naar de waarde voor de klant. Het is echter niet volledig. Enkele bronnen van waarde, zoals ethische waarde en spiritualiteit, worden immers vergeten. Hier gaat het model van Holbrook nader op in.

Holbrook (2006) definieert de waarde voor de klant als: "an interactive relativistic preference experience". We zullen deze definitie nader bekijken. 'Interactive' heeft betrekking tot de interactie tussen een object (vb. een product) en een subject ( vb. een klant). Deze object-subject interactie is 'relativistic' op drie verschillende manieren:

*Comparatief:* een aantal objecten wordt met mekaar vergeleken

*Persoonlijk:* het verschil van persoon tot persoon

*Situatiegebonden:* afhankelijk van de situatie waarin de evaluatie gebeurt

'Preferences' worden dus uiteindelijk gevormd via een vergelijking van een object met een ander door een individu. Deze evaluatie is situatiespecifiek. (Holbrook, 2006)

Het waardemodel van Holbrook geeft aan dat klanten omwille van een aantal redenen waarde geven aan een product. Dit waarderingsproces hangt af van drie dimensies:

*Extrinsiek versus intrinsiek:* De extrinsieke dimensie heeft betrekking op een doel-middelen-relatie, waarbij de consumptie op een instrumentele of functionele manier bijdraagt tot het bereiken van een bepaald doel (vb. een hamer, een schroevendraaier,...) Bij de intrinsieke dimensie daarentegen wordt de aankoop in zichzelf als doel gezien, zoals bijvoorbeeld een dag aan zee of het bijwonen van een optreden. Daaruit volgt dat enkel de consumptie-ervaring intrinsieke waarde kan bevatten. Het object dat als een



middel voor een dergelijke ervaring dient, zoals de bus naar de zee, kan enkel extrinsieke waarde bevatten. He dient dus als een middel voor een gewenste einddoel in de vorm van een ervaring. (Holbrook 1999)

*Zelfgeoriënteerd versus anderen-georiënteerd:* De zelfgeoriënteerde dimensie heeft betrekking op de rol die een bepaald product of consumptie-ervaring voor de klant zelf heeft. Dus voor zijn eigen bestwil, zijn eigen reactie of het effect dat het op hem heeft. Een voorbeeld hiervan is een computer die de consument in staat stelt om bepaalde operaties uit te voeren. Een ander voorbeeld, tenminste gedeeltelijk, is een jas. Het houdt de drager ervan immers warm. Maar voor een ander deel is dit ook een voorbeeld voor de anderen-georiënteerde dimensie. De jas kan naast warmte ook voor aanzien onder vrienden of collega's zorgen. Deze dimensie heeft dus betrekking op het effect dat een product of consumptie-ervaring heeft op de reactie van anderen. Deze 'anderen' kunnen de familie en vrienden zijn, alsook de samenleving of zelfs moeder natuur. Het laatste voorbeeld kan een verklaring geven voor de waarde die klanten verkrijgen uit ecologische producten. (Holbrook, 1999; 2006)

*Actief versus reactief:* Als de klant met het product bepaalde handelingen kan stellen, spreken we over een actieve dimensie. Dit bevat dus de manipulatie van een product door de gebruiker als een deel van zijn consumptie-ervaring. Deze actieve dimensie kan bestaan uit de fysieke of mentale manipulatie van een (on)grijpbaar object (vb. rijden van een auto, oplossen van een kruiswoordraadsel). Reactief daarentegen gaat in op de appreciatie van een product of consumptie-ervaring. Hierbij heeft het product zelf een invloed op de gebruiker (vb. het bekijken van een expressionistische schilderij). (Holbrook, 1999)

Wanneer men de drie dimensies combineert gaat men de volgende "typology of customer value" verkrijgen (figuur 2.6). Deze bevat acht verschillende waardes. Een belangrijke eigenschap van de typologie van Holbrook is dat alle acht types van waarde 'compresent' zijn. Zij zullen dus in verschillende mate samen optreden (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). De acht types waarde kunnen bovendien in vier groepen worden ingedeeld: economische waarde, hedonistische waarde, sociale waarde en altruïstische waarde (Sánchez-Fernández et al., 2009) Aan de hand van het werk van Holbrook (1999,2006) zullen we de acht types van waarde nader bekijken.

		<i>Extrinsic</i>		<i>Intrinsic</i>	
<i>Self-orientated</i>	<i>Active</i>	ECONOMIC VALUE	EFFICIENCY (output/input, convenience)	HEDONIC VALUE	PLAY (fun)
	<i>Reactive</i>		EXCELLENCE (quality)		AESTHETICS (beauty)
<i>Other-orientated</i>	<i>Active</i>	SOCIAL VALUE	STATUS (success, impression management)	ALTRUISTIC VALUE	ETHICS (virtue, justice, morality)
	<i>Reactive</i>		ESTEEM (reputation, materialism, possessions)		SPIRITUALITY (faith, ecstasy, rapture, sacredness, magic)

Figuur 2.6 – 'Typology of consumer value' (Bron: Sánchez-Fernández et al., 2009, p.98)

*Efficiency:* Efficiëntie heeft betrekking tot de actieve rol van consumptie. Hierbij wordt de aankoop gezien als een extrinsiek gemotiveerd middel om een bepaald zelfgeoriënteerd doel te bereiken. Efficiency wordt vaak uitgedrukt als een ratio van output t.o.v. input (O/I). Zo beoordelen we de efficiëntie van een auto op het aantal km dat per liter benzine gereden kan worden. Vaak wordt 'gemak' gezien als een sleutelfunctie van efficiëntie. Tijd heeft dan een belangrijke rol als noemer in de O/I ratio. Zo stelt een creditcard de klant in staat om nu te consumeren en pas later te betalen.

*Excellence:* Voortreffelijkheid vind plaats, wanneer een product of ervaring geapprecieerd wordt als een middel om een zelfgeoriënteerd doel te bereiken. Hieronder vinden we bijvoorbeeld kwaliteit. Daar wordt de mogelijkheid van een object om zijn functie goed te vervullen mee bedoeld, ook al wordt het uiteindelijk niet voor dit doeleinde gebruikt.

*Status:* Een ander type van waarde is status. Hiermee bedoelt men de actieve manipulatie van zijn eigen consumptiegedrag als een extrinsiek middel voor een anderen-georiënteerd doeleinde. Consumptie wordt dus actief gebruikt om een voordelige indruk te maken op anderen. De waarschijnlijk meest gekende situatie waarin status een rol speelt is bij de aankoop van modegerelateerde producten, en vooral bij kleding.

*Esteem:* Achting of waardering wordt ook gezien als de reactieve tegenhanger van status. Achting ontstaat door een enigszins passieve bezit, gewaardeerd als een middel om de reputatie van een consument op te bouwen. Hier worden objecten dus gewaardeerd voor hun mogelijkheid om een indruk te maken op anderen. In verband hiermee spreekt men ook over materialisme, de tevredenheid door waardevolle bezittingen of de trots in sociaal wenselijke consumptie-ervaringen. Een voorbeeld hiervan zou de aankoop van een dure antieke auto zijn of van een dure persoonswagen, zoals een BMW. De hier besproken waardering kan ook de vorm aannemen van zelfwaardering. Met name wanneer de relevante 'andere', een soort 'innerlijk zelf' zou zijn.

*Play:* Binnen de intrinsieke dimensie, en dan specifiek met betrekking tot activiteiten die tot een zelfgeoriënteerd doel moeten leiden, vinden we de 'spel' waarde. Deze dimensie staat sterk in verband met plezier en activiteiten worden enkel uitgevoerd voor het eigen belang. Holbrook geeft hier het voorbeeld van de liefde voor muziek en de uiting hiervan in het zingen en het spelen van gitaar. Dit staat echter in contrast tot het spelen van een instrument in het kader van een beroep.

*Aesthetic:* Esthetica bevat een consumptie-ervaring die zowel intrinsiek alsook zelfgeoriënteerd is. Een type esthetica, de ervaring van schoonheid, is afhankelijk van een zelfgeoriënteerde perspectief en is reactief van aard. Onder deze vorm van waarde vallen vooral kunst en entertainment.

*Ethics:* Met ethische waarde bedoelen we de waarde die een klant ondervindt als hij een product kiest voor het intrinsieke effect dat ze hebben op anderen. Men wil dus de juiste actie voeren vanuit de motivatie iets goeds te doen. De actie rechtvaardigt zichzelf en er wordt niet naar lof of appreciatie van anderen gezocht. Een voorbeeld hiervan vinden we bij Fair Trade producten.

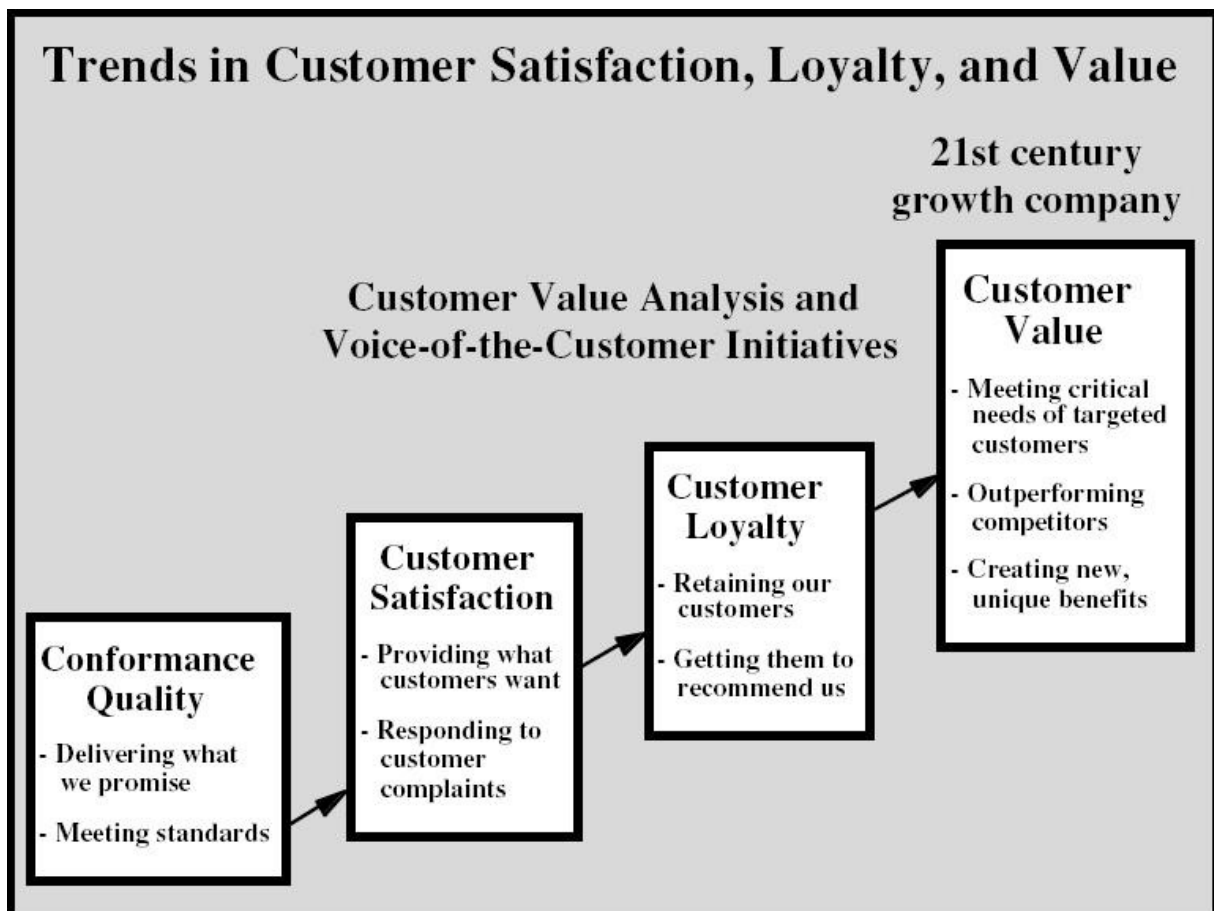
*Spirituality:* Hiermee bedoelt men de reactieve waarde van een consumptie ervaring met uiteindelijk een intrinsiek doeleinde. Spiritualiteit is anderen-georiënteerd. Het is dus belangrijk hoe de consumptie de relatie met relevante 'anderen' beïnvloedt. Een voorbeeld hiervan is religie, waarbij de relatie met een bovennatuurlijke macht wordt nagestreefd.

Als we naar de verschillende multidimensionale modellen kijken, kunnen we vaststellen dat hetgeen Holbrook heeft opgesteld het meest uitvoerig is, aangezien het meer potentiële bronnen van waarde bevat dan andere modellen (Sánchez-Fernández et al., 2009). Het omvat naast de economische waarde ook de sociale, hedonistische en altruïstische onderdelen van de klantwaarde (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007).

Toch heeft zijn model beperkingen. Volgens onder meer Brown (1999, in Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007) wordt de conceptualisatie van het model bemoeilijkt doordat bepaalde types waarde niet makkelijk te meten zijn. Een voorbeeld hiervan is de subtiele onderscheiding tussen status en waardering of tussen ethische waarde en spiritualiteit (Sánchez-Fernández et al., 2009). Maar de meeste kritiek wordt echter geleverd op een ander gebied. Volgens onder anderen Duman (2002) gaat Holbrook in zijn typologie heel goed in op de verschillende positieve waarden die klanten door het consumeren van producten kunnen ervaren. Het vermeld echter niet de kosten die in verband staan met een consumptie die de ontvangen voordelen in balans brengen.

### Hoofdstuk 3: Kwaliteit, tevredenheid en loyaliteit

De waarde voor de klant is een redelijk nieuw concept in de literatuur van het consumentengedrag. Daarvoor stonden andere theorieën centraal. In de onderstaande overzicht (figuur 3.1) kunnen we zien hoe de verschillende theorieën over klantgerichtheid elkaar in de tijd opvolgden. In wat volgt zullen we de verschillende concepten bespreken.



Figuur 3.1 – 'Trends in customer satisfaction, loyalty, and value' (Bron: Gale, 2000, p.1)

#### 3.1 Kwaliteit

In het begin richtten producenten zich op de vragen en opmerkingen van hun klanten. Het doel was om de beste kwaliteit te leveren (Waalewijn, 2004). In de marketingliteratuur wordt de servicekwaliteit vaak gezien als een vergelijking tussen de

verwachtingen van een klant en de eigenlijk service (Parasuraman et al., 1991, 1994 in Chen, 2008).

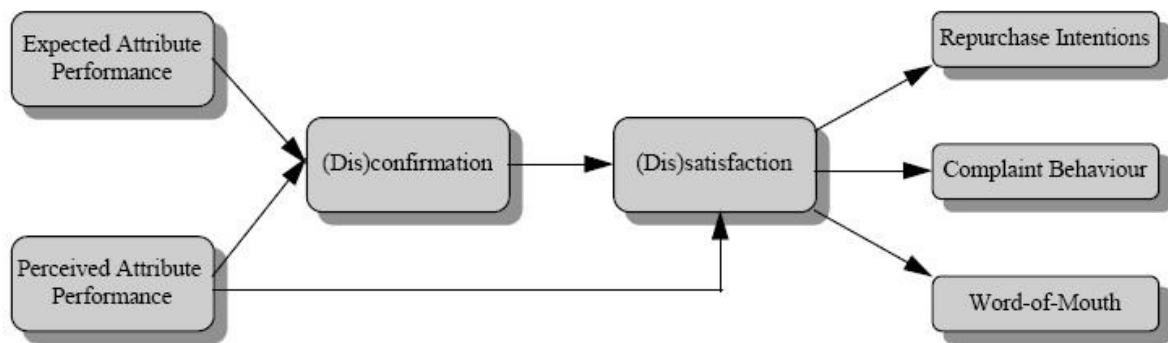
### **3.2 Klantentevredenheid**

Meting van klantentevredenheid begint normaal wanneer een onderneming zich realiseert dat de klanten degenen zijn die voor omzet zorgen (Gale, 2000). Klantentevredenheid verschilt van kwaliteit, doordat het een meer holistisch concept is. Kwaliteit wordt daarentegen meer specifiek beoordeeld. Daarnaast is kwaliteit meer verbonden aan een cognitieve beoordeling en klantentevredenheid aan affectieve beoordeling (Oliver, 1997 in Chen, 2008). Dus terwijl kwaliteit genereerd en onderhouden kan worden via externe aanwijzingen, inclusief reclame en reputatie, is dit niet mogelijk met tevredenheid. Tevredenheid vereist dat het product of de service bepaalde vooraf door de klant opgestelde doelen bereikt (Oliver, 1996).

Volgens Oliver (1980) en Engel et al. (1990, in Chen, 2008) kan klantentevredenheid worden gedefinieerd als een algemene affectieve respons tot een waargenomen discrepantie tussen voorafgaande verwachtingen en de waargenomen prestaties na de consumptie.

De theorieën van klantentevredenheid vinden hun oorsprong in de eerste helft van de 20<sup>ste</sup> eeuw. De sociale en experimentele psychologische studies van Hoppe (1930) en Lewin (1936) liggen hier aan de basis. Door een onderzoek naar 'self-esteem' en 'selfconfidence' legden zij de fundamenten voor het confirmation/disconfirmation' paradigma. (Costabile, 2000)

Oliver (1980) leverde met zijn *Expectancy Disconfirmation Model* (figuur 3.2) een belangrijke bijdrage aan het onderzoek naar klantentevredenheid. Volgens het Expectancy Disconfirmation Model heeft tevredenheid drie antecedenten: 'pre-aankoop verwachtingen', 'waargenomen product prestaties' en de confirmatie of disconfirmatie van deze verwachtingen. (Walczuch & Hofmaier, 2000)



Figuur 3.2 – Het Expectancy Disconfirmation Model

(Bron: Walczuch & Hofmaier, 2000, p.4)

In de literatuur worden 'verwachtingen' gedefinieerd als de verwachtingen van ideale product prestaties, minimale verwachtingen en product specifieke normen (Walczuch & Hofmaier, 2000) Volgens Engel et al. (1995, in Walczuch & Hofmaier, 2000) is een aankoop het gevolg van de logische uitkomst van de evaluatie van alternatieven, die aan een beslissing voorafgaan. Hierbij wordt beoordeeld in welke mate de alternatieven tegemoet komen aan de verwachtingen.

'Waargenomen prestaties' geven de prestaties van verschillende producteigenschappen in de ogen van de klant weer. Er wordt aangenomen dat deze 'waargenomen prestaties' niet worden gevormd op het niveau van het product. Dit gebeurt echter voor alle productkenmerken afzonderlijk (Oliver, 1993).

De confirmation of disconfirmation is het resultaat van de vergelijking tussen de twee boven beschreven aspecten. Hiervoor maken klanten gebruik van heuristieken, namelijk 'beter-dan' en 'slechter-dan' (Oliver, Rust & Varki, 1997). Indien de waargenomen prestaties overeenkomen met de verwachtingen of deze zelfs overtreffen, krijgt men te maken met een positieve confirmation. Negatieve confirmation heeft het tegenovergestelde effect als gevolg. Hier zullen de vooraf ontwikkelde verwachtingen niet worden geëvenaard door de uiteindelijke prestaties (Walczuch & Hofmaier, 2000).

Klantentevredenheid is vervolgens het resultaat van de intensiteit van de ervaren (dis)confirmation. De graad van tevredenheid zal op zijn beurt emotionele reacties uitlokken. Hiermee bedoelen we het opnieuw aankopen van het product, het gedrag bij klachten alsook mond-tot-mond communicatie. (Walczuch & Hofmaier, 2000)

### 3.3 Loyaliteit

Loyaliteit verschilt enigszins van klantentevredenheid. Oliver (1997, in Oliver, 1999) omschrijft loyaliteit als volgt:

*"A deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior"* (p. 392).

Volgens Oliver (1999) kan loyaliteit worden geïdentificeerd in 4 stadia. *Cognitieve loyaliteit* is loyaliteit gebaseerd op enkel en alleen 'brand belief'. Men kan hier ook spreken van een voorkeur ten opzichte van attributen, zoals de prijs of eigenschappen van een aanbod. Het volgende stadium is *affektieve loyaliteit*. Hierin wordt een emotionele voorkeur of zelfs een attitude ten opzichte van het merk ontwikkeld op basis van meerdere tevredenstellende gebruikssituaties. *Conatieve loyaliteit* wordt beïnvloedt door een herhaaldelijke positieve invloed van het merk. Hier heeft de klant het verlangen om het product terug aan te kopen. Maar dit verlangen zou evenzeer ongerealiseerd kunnen blijven. Het laatste stadium is de *actie loyaliteit*. Hierbij worden intenties tot acties omgevormd. Indien nodig worden ook doelbewust obstakels overwonnen om het product opnieuw aan te kopen.

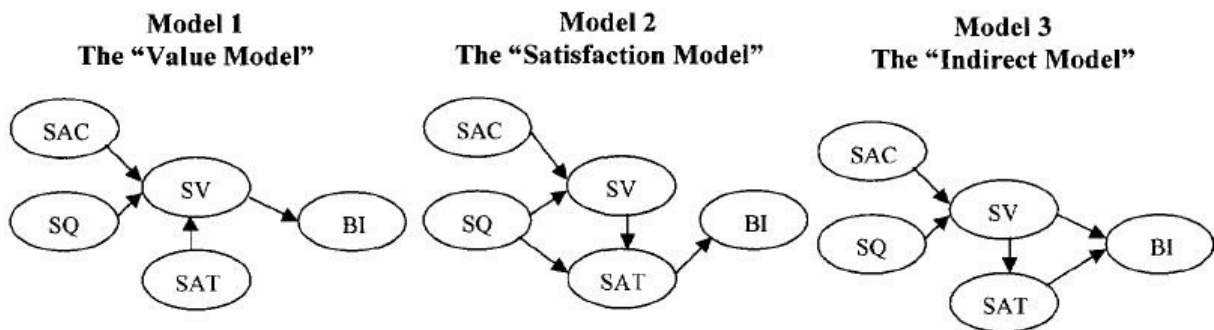
Het is echter niet voldoende om loyaliteit te meten. Het is belangrijker dat men zicht heeft op de oorsprong van loyaliteit. Zoals we later zullen zien is enkel klantentevredenheid hiervoor niet voldoende. Immers, waarom zou een tevreden klant loyaal blijven aan een bepaald merk, wanneer iemand anders betere voordelen tegen een lagere of dezelfde kost aanbied (Tam, 2004). Hier komt volgens Gale (1994) het concept van de klantwaarde in het spel.



## Hoofdstuk 4: Verband tussen waarde, tevredenheid en loyaliteit

Klantwaarde is geen geïsoleerd en enkel op zich zelf staand concept. Volgens Gallarza en Saura (2006) is klantwaarde onontkomelijk verbonden aan de verschillende onderwerpen van consumentengedrag, zoals de in het vorige hoofdstuk besproken kwaliteit, tevredenheid en loyaliteit.

In de serviceliteratuur zijn meerdere modellen te vinden met verschillen in de onderliggende relaties tussen de verschillende concepten (figuur 4.1). We zullen de modellen bondig beschrijven (Cronin et al., 2000):



Figuur 4.1 – Concurrerende modellen (Bron: Cronin et al., 2000, p.198)<sup>2</sup>

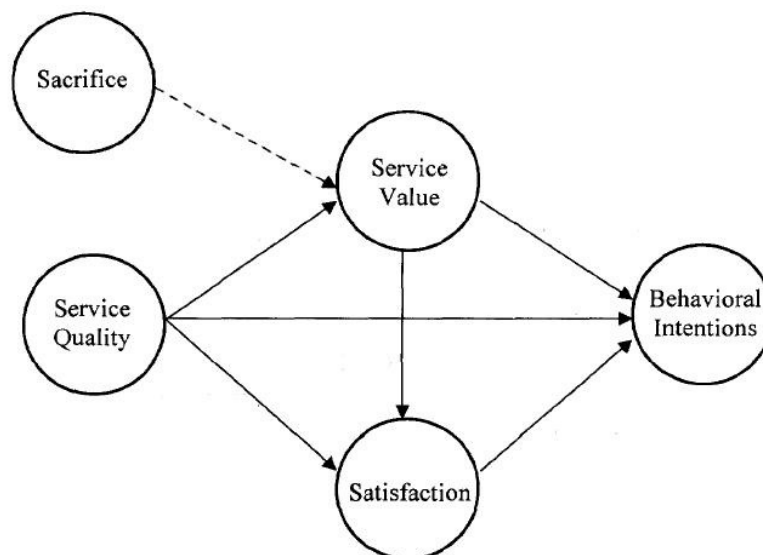
1. Vanuit de 'service value' literatuur wordt het waardemodel afgeleid. Het vindt zijn oorsprong in de werken van onder andere Gale (1994), Cronin et al. (1997) en Sweeney, Soutar en Johnson (1999). Zoals we in model 1 kunnen zien, wordt verondersteld dat klantwaarde direct tot en gunstige uitkomst leidt.
2. Het tevredenheidsmodel uit model twee geeft een overzicht van de 'satisfaction literatuur'. Volgens Anderson & Fornell (1994), Andreassen (1998), Bolton & Lemon (1999), en andere is klanttevredenheid de primaire en directe link tot de gewenste uitkomsten.
3. In het derde model wordt de onderlinge relatie tussen servicekwaliteit, tevredenheid, klantwaarde en 'behavioral intentions' weergegeven. Het model

<sup>2</sup> Legenda Figuur 4.1: SAC = Sacrifice; SQ = Service Quality; SV = Service Value; SAT = Satisfaction; BI = Behavioral Intentions

gaat uit van de werken van Taylor (1997), Anderson & Sullivan (1993) en anderen. Hier wordt ervan uitgegaan dat service kwaliteit enkel indirect invloed uitoefent op 'behavioral intentions', dus via klantwaarde en tevredenheid.

De hierboven opgesomde modellen hebben echter tekortkomingen. Enerzijds zijn er zo goed als geen bewijzen voor significante bivariate relaties te vinden tussen de concepten in de voorgaande modellen. Bovendien blijft de precieze relatie in verband met servicekwaliteit onduidelijk. Zeithaml, Berry en Parasuraman (1996, geciteerd in Cronin et al., 2000, p.197) hebben dit opgemerkt in hun discussie over de relaties tussen de verschillende concepten: "... the intermediate links between service quality and profits have not been well understood." Daarnaast hebben maar weinig studies reeds de multiple directe verbanden tussen kwaliteit, waarde, tevredenheid en 'behavioral intentions' bekeken. Ook werd nog niet overwogen om het effect van alle onderdelen simultaan te bestuderen. Door het gebruik van eenvoudige bivariate verbanden, worden volgens hen de echte relaties verborgen of overschat. (Cronin et al., 2000)

Als een reactie op deze tekortkomingen ontwikkelden Cronin et al. (2000) het model zoals weergegeven in figuur 4.2.



Figuur 4.2 – Verbanden tussen kwaliteit, waarde, tevredenheid en gedrag (gebaseerd op Cronin et al., 2000)

In hun model wordt er dus van uitgegaan dat alle drie variabelen een directe positieve invloed hebben op 'behavioral intentions'. Bovendien leiden zowel service kwaliteit, alsook klantwaarde tot klanttevredenheid. Hierdoor wordt onder meer de theorie van Bagozzi (1992) bekrachtigd. Cognitieve evaluaties (zoals kwaliteit) komen immers voor emotionele reactie (zoals tevredenheid). (Cronin et al., 2000)

Servicekwaliteit heeft naast een direct effect van servicekwaliteit op 'behavioral intentions' ook een indirect effect via waarde en tevredenheid. Daarnaast heeft ook waarde een indirect effect op 'behavioral intentions' over klanttevredenheid.

Het model heeft echter een beperking. De onder meer door Zeithaml (1988) voorgestelde definitie van waarde als een afweging tussen 'give' en 'get' componenten kan hier niet terug gevonden worden. Terwijl de 'get' component kwaliteit een significante invloed heeft op klantwaarde, is dit niet het geval voor de 'give' component 'Sacrifice'. Men moet hier echter opmerken dat het onderzoek uitsluitend binnen service industrieën werd verricht. Service klanten blijken dus een groter belang te hebben voor de kwaliteit van een service, dan voor de kosten in verband met de aanschaf. (Cronin et al., 2000)

In wat volgt zullen we de samenhangen tussen de verschillende concepten bespreken.

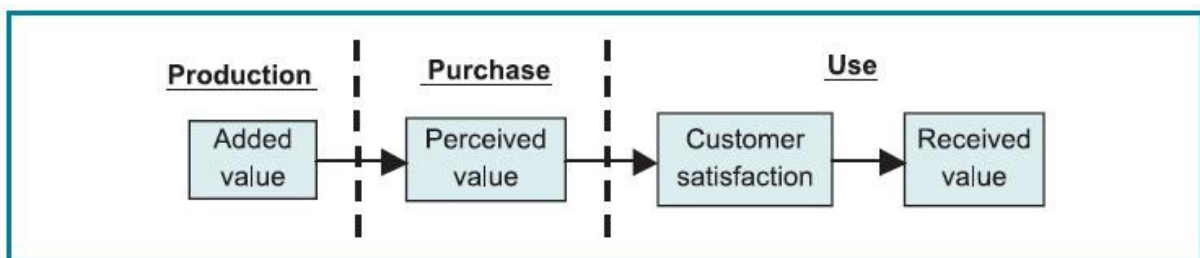
#### **4.1 De relatie tussen klantwaarde en klanttevredenheid**

Tevredenheid en waarde staan in verband met elkaar, maar evenzeer zijn het verschillende concepten. Tevredenheid is dus geen variant van waarde. We kunnen dit aantonen met een simpel voorbeeld. Een consument die iets erft wat van grote waarde is voor de markt, maar waarvoor hij zelf geen nut heeft, zal erdoor ook geen tevredenheid ervaren. (Holbrook, 1999)

Klantwaarde kan gedurende verschillende stadia van het consumptieproces optreden, zelfs al voor de eigenlijke aankoop (Woodruff, 1997). Tevredenheid daarentegen is uitsluitend een 'postpurchase' en 'postuse evaluation' concept (Hunt, 1997; Oliver, 1981, in Sweeney & Soutar, 2001). Waardepercepties kunnen dus worden gevormd zonder dat het product in kwestie wordt aangekocht, terwijl tevredenheid echter wel afhangt van de ervaring met en het gebruik van het product.

Hierdoor is het echter moeilijk de concrete relatie tussen deze twee concepten te schetsen. Er bestaan meerdere zienswijzen. Terwijl sommigen tevredenheid zien als een voorganger van klantwaarde (Edvardsson & Gustafsson, 1999; Dumond, 2000; Khalifa, 2004,...), bestaat er ook een visie over tevredenheid als opvolger van klantwaarde (Oh, 1999; Dahlgaard & Dahlgaard, 2002,...). (Setijono & Dahlgaard, 2007).

Volgens Setijono en Dahlgaard (2007) is dit echter afhankelijk van het stadium in het aankoopproces (figuur 4.3). In een aankoop- en servicecontext wordt klantentevredenheid de opvolger van klantwaarde. Daarentegen is klantentevredenheid de voorganger van klantwaarde in het stadium van het productgebruik. In het tweede geval moet de klant immers eerst overtuigd worden dat het product zowel alle noodzakelijke eigenschappen, alsook bijkomende eigenschappen heeft, om het 'juiste' product te zijn voor het bereiken van het gewenste einddoel.

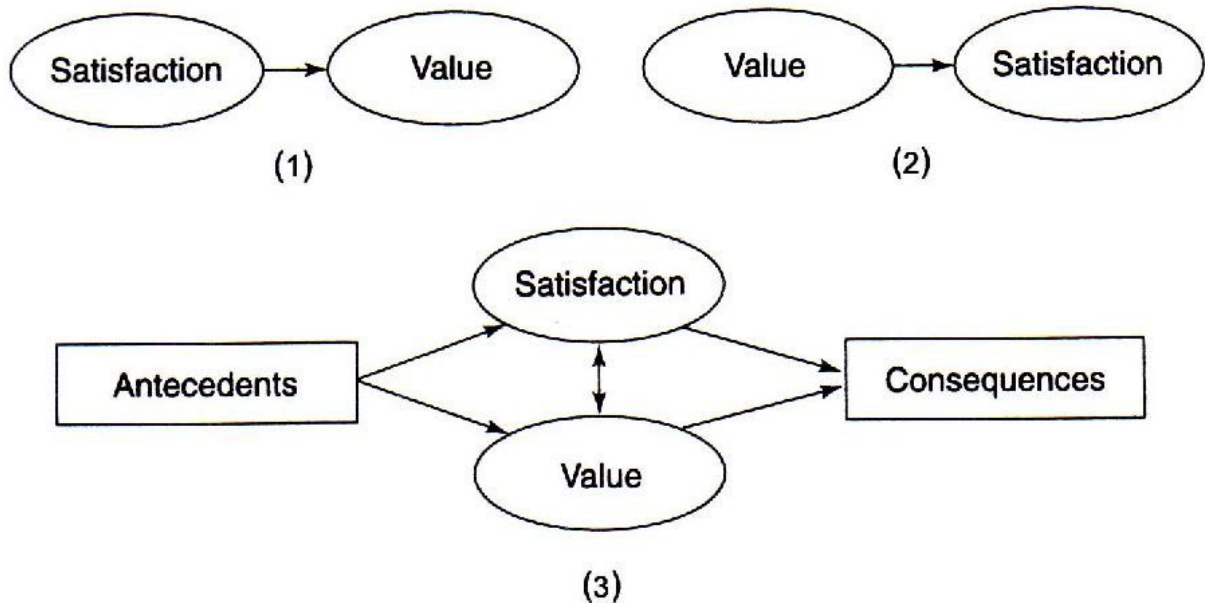


Figuur 4.3 – Verbanden tussen toegevoegde waarde en ontvangen waarde  
(Bron: Setijono & Dahlgaard, 2007, p.49)

Ook volgens Oliver (1999, in Holbrook, 1999) kan klantwaarde een dubbele rol vervullen (figuur 4.4). Soms wordt het verkrijgen van waarde als het gewenste einddoel van het consumptieproces gezien (Woodruff & Gardial, 1996, in Holbrook, 1999). Bijgevolg is een tevredenstellende consumptie-ervaring van waarde voor de klant. Klantwaarde volgt hier dus klantentevredenheid op (1). Indien men waarde echter bekijkt als een vergelijking van voordelen en kosten, is klantwaarde een voorganger van tevredenheid. De klant wordt tevredengesteld door waardevolle consumptie-ervaringen (2). (Holbrook, 1999)

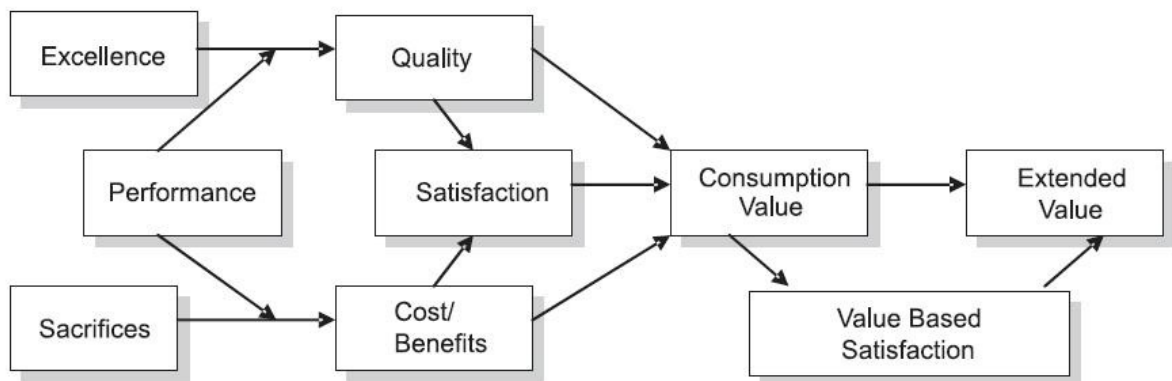
Oliver (1999, in Holbrook) presenteert echter het derde voorstel als de meest juiste en volledige benadering. Hierin stelt hij dat waarde en tevredenheid elkaar wederzijds beïnvloeden in een webachtige constructie. Ze hebben allebei dezelfde antecedenten, zoals producten en services, alsook dezelfde gevolgen, zoals loyaliteit. Deze benadering

sluit ook gedeeltelijk aan bij het model van Cronin et al.. Het nadeel van deze benadering is echter dat het verschil tussen klantwaarde en tevredenheid vervaagt.



Figuur 4.4 – Verbanden tussen waarde en tevredenheid (Bron: Holbrook, 1999, p.54)

Het geheel van de verbanden tussen klantwaarde en tevredenheid wordt door Oliver (1999, in Holbrook, 1999) gegeven in een "web of consumption constructs" (figuur 4.5). Om een breder beeld te geven van het concept waarde, wordt zowel de waarde in het model opgenomen die tijdens het consumptieproces wordt gecreëerd, alsook de 'perceived value'. De 'perceived value' gaat het gebruik van een product of service vooraf. 'Consumption value' wordt bereikt door de aankoop van een product, alsook door de interactie met het product en het bedrijf. Bestuderen we het rechtergedeelte van de figuur kunnen we dus zien dat tevredenheid, eerst verkregen door kwaliteit, op zijn beurt een invloed heeft op de waargenomen consumptiewaarde. Vervolgens heeft de geleverde waarde aan de klant terug een invloed op de tevredenheid (de op waarde gebaseerde tevredenheid). Op het einde van het model vinden we 'extended value' terug. Hiermee wordt een groter waardeconcept bedoeld, dat ontstaat als een resultaat van consumptiewaarde en op waarde gebaseerde tevredenheid.



Figuur 4.5 - 'Nomological net of value concepts in consumption'

(Bron: Holbrook, 1999, p.59)

## 4.2 De rol van kwaliteit

Zoals we al konden zien in de theorie van Holbrook, wordt kwaliteit ook gezien als een onderdeel van waarde. Kwaliteit wordt gezien als een reactie op extrinsieke aanwijzingen en is terug te vinden onder 'voortreffelijkheid'. Hieruit volgt dat klanten waarde afleiden van kwaliteit. Kwaliteit verbreedt de consumptie-ervaring van de consumenten. (Oliver, 1996)

Op basis van een veeltal verschillende onderzoeken veronderstellen wij dat een voordelige waarneming van service kwaliteit tot hogere tevredenheid en waarde attributies leidt. Op zijn beurt heeft de positieve waarde een directe invloed op klantentevredenheid. Een theoretische onderbouwing voor dit voorstel kan worden gevonden in de 'appraisal -> emotional response -> coping' theorie van Bagozzi (1992). De eerste service evaluatie leidt tot een emotionele reactie, die op haar beurt het gedrag aanstuurt. (Cronin, Brady, & Hult, 2000)

Een meer gedetailleerde overzicht van dit fenomeen wordt gegeven door Oliver (1999, in Holbrook, 1999). Gebaseerd op zijn vroegere studies (Oliver, 1993; 1997) benadrukt hij de rol van kwaliteit als een input voor tevredenheid. Dit gebeurt door een vergelijking van de prestaties ten opzichte van een standaard. Vervolgens worden in een schijnbaar circulaire patroon tevredenheid en waarde versterkt door kwaliteit. Hierdoor wordt extra tevredenheid gegenereerd. Zoals al boven werd beschreven heeft kwaliteit ook een directe invloed op waarde. Deze relatie wordt in het model voorgesteld door de lijn

tussen kwaliteit en consumptiewaarde. De invloed van kwaliteit wordt weergegeven in het linkergedeelte van figuur 4.5 .

### **4.3 De rol van loyaliteit**

Tot nu toe hebben we waarde, kwaliteit en tevredenheid besproken, alsook hun onderlinge samenhang. Maar tevredenheid is volgens een aantal onderzoekers niet voldoende. Zo spreekt Reichfeld (1996, in Oliver, 1999) van een 'satisfaction trap'. Volgens hem zouden tussen 65 en 85% van de klanten die aangaven tevreden tot heel tevreden te zijn, afhaken. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat tevredenheid niet hetzelfde is als loyaliteit, en bovendien dat een onderneming er beter aan doet loyaliteit na te streven dan alleen maar tevredenheid.

Er zijn verschillende meningen over welke concepten een invloed uitoefenen op loyaliteit. Volgens Jones & Sasser (1995) is volledige klantentevredenheid de sleutel voor klantloyaliteit. Vooral in competitieve markten is het niveau van tevredenheid belangrijk in het houden van klanten.

Neal (1999) daarentegen stelt de rol van tevredenheid als voorganger van loyaliteit in vraag. Zijn zichtwijze sluit aan bij de 'satisfaction trap' van Reichfeld, in de mate dat tevreden tot heel tevreden klanten vaak wisselen tussen merken en aanbieders. Tevredenheid is dus enkel verantwoordelijk ervoor dat een product in de 'consideration set' van de klant wordt behouden. Dit is de verzameling van producten die bij de aankoop door de klant in overweging wordt genomen. Neal zegt dat uiteindelijk de waarde die de klant aan de verschillende producten hecht, de keuze van de klant bepaalt, en zo ook de loyaliteit.

Alhoewel loyale klanten hoogstwaarschijnlijk tevreden klanten zijn, is duidelijk dat tevredenheid een onbetrouwbare voorspeller voor loyaliteit is (Oliver, 1999). Khalifa (2004) zegt dat zowel winst alsook loyaliteit een sterk verband toont met klantwaarde. Daarnaast spelen volgens Oliver (1999) ook persoonlijke factoren en sociale ondersteuning een rol, zonder dewelke tevredenheid ongebruikt zou blijven.

In een aantal onderzoeken wordt loyaliteit samengevat onder de noemer 'Behavioral Intentions': een stijging in het behoud van klanten of een daling in de ontrouw van

klanten (Cronin et al., 2000). Volgens Zeithaml, Berry en Parasuraman (1996, in Cronin et al., 2000) zijn voordelige 'behavioral intentions' verbonden aan klanten die 1) positieve dingen zeggen over het bedrijf, 2) het bedrijf aanbevelen aan andere klanten, 3) niet van aanbieder veranderen, 4) meer uitgeven aan het product van het bedrijf en 5) een premium prijs betalen.

Als afsluiting van dit hoofdstuk dient opgemerkt te worden dat bij de beschrijving van de onderlinge relaties slechts een beperkt overzicht werd gegeven van de bestaande literatuur. De bedoeling was een algemeen zicht te geven op de concepten van kwaliteit, tevredenheid waarde en loyaliteit. Een uitvoerige analyse valt echter buiten het bestek van deze thesis.

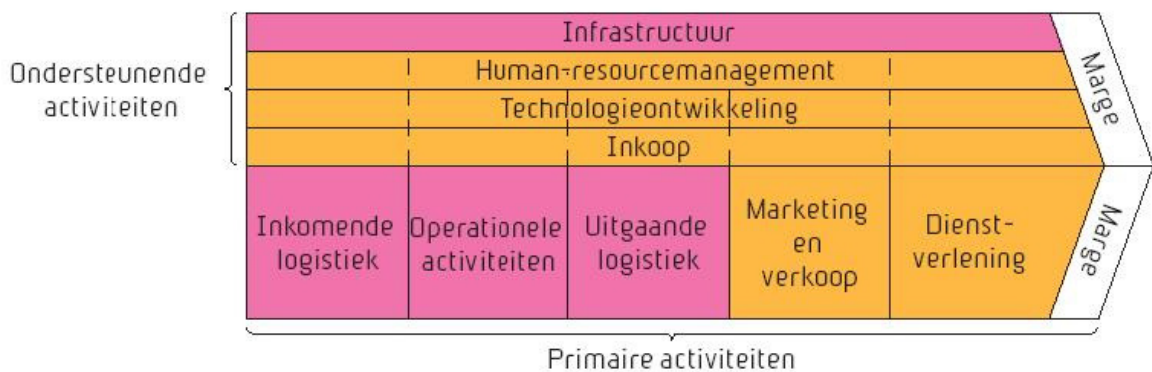


## Hoofdstuk 5: Relevantie van klantwaarde in het bedrijfsleven

Een superieure klantwaarde is de beste indicator voor marktaandeel en competitiviteit. En het zijn deze indicatoren die uiteindelijk het bereiken van lange-termijn financiële doelen, zoals winstgevendheid, groei en aandeelhouderwaarde bepalen (Gale, 2004). Het nastreven van een goede waarde voor de klant is dus degelijk belangrijk voor het welzijn en zelfs het overleven van bedrijven op lange termijn. In dit hoofdstuk gaan we nader beschrijven welke relevantie het concept van de klantwaarde heeft op bedrijven.

### 5.1 De waardeketen

Om succesvol te zijn als bedrijf moet men waarde kunnen leveren. Het genereren van waarde op bedrijfsniveau kunnen we illustreren door middel van de waardeketen (figuur 5.1). Met de waardeketen wordt getoond hoe in een aantal opeenvolgende stappen een positieve bijdrage wordt geleverd aan de competitieve strategie van de onderneming. Elke activiteit in het systeem voegt waarde toe aan het product of de service. (Hollensen, 2007)



Figuur 5.1 – De waardeketen (Bron: Kottler et al, 2003, p.408)

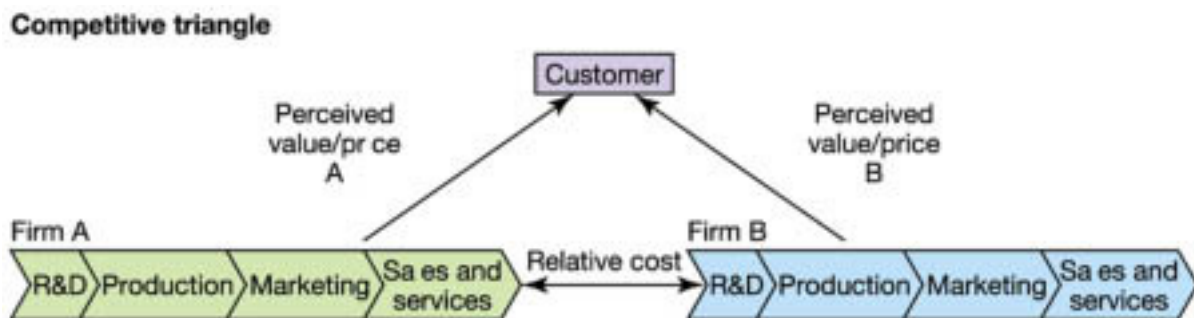
De waardeketen bestaat uit bouwblokken, waarmee men probeert waarde toe te voegen. Hier kunnen we een onderscheid maken tussen primaire en ondersteunende activiteiten. Met primaire activiteiten worden de stappen bedoeld, die nodig zijn voor de creatie, verkoop en levering van het product. De ondersteunende activiteiten moeten hierbij

helpen door het organiseren en leveren van aankopen, personeel, technologie en andere functies. (Hollensen, 2007)

In de huidige competitieve wereld is het echter zelden dat een bedrijf zich alleen op de markt bevindt en van de luxe van een monopolie kan genieten. Wil men als bedrijf succes boeken op de markt, dan is het onvoldoende om slechts aan de behoeften van de klanten te voldoen of waarde aan de klant te leveren. Men moet ervoor zorgen dat het aanbod door de klant als beter wordt beoordeeld dan het aanbod van de concurrentie. (Hollensen, 2007)

## 5.2 De competitieve triangel

Om als bedrijf succesvol te zijn is er nog een ander element dat een grote rol speelt in het leveren van klantwaarde, namelijk de kosten. Uiteindelijk zullen bedrijven die meer klantwaarde kunnen leveren tegen een relatief lagere kost als de concurrentie, beter presteren. Deze samenhang kan geïllustreerd worden aan de hand van de competitieve triangel (figuur 5.2). (Hollensen, 2007)



Figuur 5.2 – De competitieve triangel (Bron: Hollensen, p.97)

In de competitieve triangel worden de waardeketens van de verschillende concurrerende bedrijven tegen elkaar uiteengezet. Het model bestaat uit 2 onderdelen: de waargenomen waarde en de kosten van de onderneming.

### Waargenomen waarde

Bij zijn keuze laat de klant zich enkel leiden door het onderdeel dat een direct gevolg voor hem betekent, namelijk de waargenomen waarde, of het verschil tussen waarde en prijs. De klant wordt geconfronteerd met de producten van de verschillende concurrenten. Deze producten verschillen van elkaar in de door de klant waargenomen waarde en prijs. Gaat men uit van een rationele beslissing van de consument, dan zal hij voor het aanbod kiezen met de meest voordelige waarde/prijs-ratio.

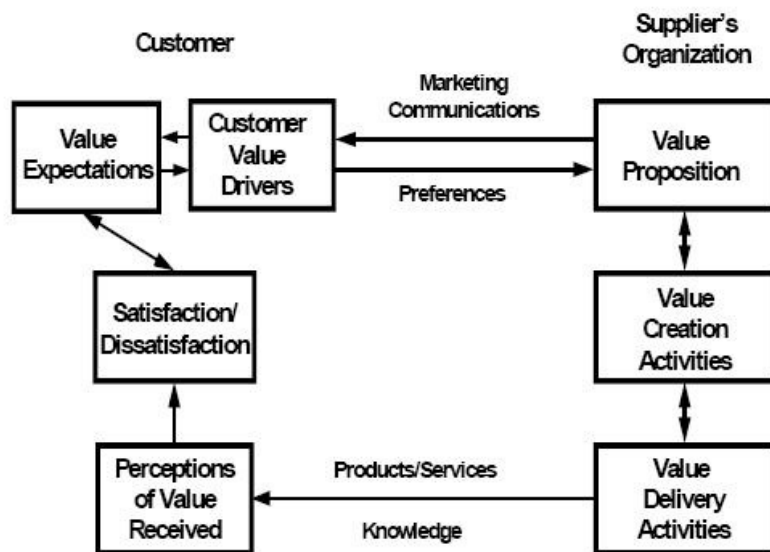
De door de klant waargenomen waarde heeft een invloed op de klantattitudes en bijgevolg ook op het keuzegedrag van de klant (Harmon & Gregory, 1997). Volgens Sheth, Newman en Gross (1991, in Harmon & Gregory, 1997) beïnvloedt klantwaarde de keuze van de klant op drie verschillende niveaus: 1) de beslissing om wel of niet te kopen, 2) de keuze van de productklasse of het producttype, en 3) de keuze van een bepaald merk. De drie types van keuzes moeten niet simultaan plaatsvinden, maar worden beïnvloed door situationele en individuele factoren. In veel gevallen wordt het proces door de koper vereenvoudigd tot een beperkt aantal attributen, in sommige gevallen zelfs maar één sleutelattribuut, die de meeste waarde leveren (Harmon & Gregory, 1997).

De beslissingsgerelateerde attributen die het meest spelen in het keuzeproces noemt men de 'customer value drivers' (Mowen, 1987 in Harmon & Gregory, 1997). Deze 'customer value drivers' zijn verantwoordelijk voor een aantal dingen. Enerzijds moeten ze de meningen van de klant over een product of bedrijf weerspiegelen. Ze moeten de basis geven voor differentiatie. Klanten moeten namelijk waarnemen dat het product van de onderneming superieur is ten opzichte van de concurrentie op relevante waarde drivers. De 'customer value drivers' moeten ook een positieve attitude en gevoelens creëren, waardoor tegenargumenten worden verminderd en deze moeilijker door de concurrentie tegen te werken zijn. Ten laatste moeten ze een reden geven tot de aankoop. (Harmon & Gregory, 1997)

Voor de ontwikkeling van processen ter creatie, productie en distributie van producten met een focus op klantwaarde is een effectieve marketing strategie onmisbaar (Goldman, Nagel en Preiss, 1995 in Harmon & Gregory, 1997). De beslissing tot aankoop en de prijs die men bereid is te betalen zijn afhankelijk van de verwachting van de waarde die men

door een product relatief ten opzichte van de gekende alternatieven kan verkrijgen. Doordat klanten steeds meer toegang hebben tot relevante marktinformatie, zijn zij steeds beter in staat hun waardeverwachtingen te uiten. De sleutel van een levensvatbare marketing strategie is het dan ook een beeld te hebben van wat door klanten wordt gewaardeerd en hoe het aanbod van de onderneming deze waardes tegemoet kan komen. (Harmon & Gregory, 1997)

De relatie van de strategische activiteiten van een bedrijf met de klantwaarde wordt verduidelijkt in figuur 5.3.



Figuur 5.3 – 'Linking Marketing Strategy to Customer Value'  
(Bron: Harmon & Gregory, 1997, p.2)

Het model bestaat uit twee kanten, die van de klant en die van de aanbieder. We beginnen het model met de waardeverwachtingen van de klant met betrekking tot een bepaalde aankoop. Deze verwachtingen ontwikkelen zich tot 'customer value drivers', wanneer de informatie omtrent de alternatieve productkeuzes door de koper verwerkt worden. De attitudes en overtuigingen die het sterkst zijn, worden de drijvende kracht in de aankoopbeslissing. Door marketingcommunicatie, zoals door reclame en persoonlijke verkoop, is men vaak in staat de waardewaarneming van de klant te beïnvloeden. (Harmon & Gregory, 1997)

Vanuit een strategische oogpunt, is de kennis over de waarde drijfveren van de klant een toonaangevende input voor de onderneming haar waardeaanbod, welke op haar beurt de waardecreatie en verspreiding aandrijft.

In de laatste stap wordt het model afgerond met de klant. De klant gaat zijn of haar percepties van de verkregen waarde vergelijken met zijn verwachtingen. De resulterende tevredenheid of ontevredenheid vormt de basis voor toekomstige waardeverwachtingen.

### Bedrijfskosten

Elke activiteit in de waardeketen wordt uitgevoerd tegen een bepaalde kost. Deze kost heeft niet enkel invloed op de winst van de onderneming, maar ook een direct gevolg voor de prijsbepaling. Een onderneming vraagt best een prijs die laag genoeg is om een relatief voordelige waarde/prijs-ratio te veroorzaken. De kosten van de activiteiten uit de waardeketen geven echter een bodemlimiet. Het verschil tussen prijs en kosten is de winst van de onderneming. Wordt een prijs gevraagd die lager is dan de gemaakte kosten, dan maakt men verlies. Dit resulteert in een situatie die voor de onderneming op lange termijn niet houdbaar is. Een te lage prijs is dus nadelig voor het bedrijf, want hoe lager de prijs is die men vraagt, hoe meer waarde men weggeeft aan de klant.

Om een relatief kostenvoordeel te creëren is het noodzakelijk om een zicht te krijgen op de factoren die de kosten beïnvloeden. Dit kan bereikt worden door activity-based costing, waarbij de activiteiten in de waardeketen geanalyseerd worden. Hierbij ligt de nadruk op de verbanden tussen klantwaarde en de kosten die nodig zijn om deze waarde te creëren. Men moet proberen die activiteiten te onderscheiden die maximaal bijdragen tot de waardecreatie. Daaropvolgend kunnen deze activiteiten en de eraan gerelateerde kosten opgedeeld worden in twee groepen. Activiteiten die geen waarde toevoegen kunnen worden verwijderd. Aan de andere kant zijn er de activiteiten die wel waarde toevoegen. Door hierop in te spelen met ontwikkelings, productie en marketing activiteiten kan de relatieve klantwaarde gemaximaliseerd worden en de strategische doelen behaald worden. (Harmon & Gregory, 1997)

Samengevat kan men de taak van elke onderneming dus omschrijven als: "providing the highest possible perceived value to the final customer, at the lowest possible delivery cost." (Hollensen, 2007, p. 108)

## **Hoofdstuk 6: Het meten van de waarde voor de klant**

Met betrekking tot de waarde voor de klant bestaan er een groot aantal onderzoeksrichtingen. Deze blijven echter voor een groot deel heel theoretisch. Om bruikbaar te zijn voor bedrijven is het noodzakelijk deze theorieën in praktijk om te zetten. Hiervoor moet men de waarde meten die consumenten aan een product hechten.

Zoals ook al bij de theorieën in hoofdstuk 2, kunnen we ook hier tussen een aantal verschillende benaderingen onderscheiden. In dit hoofdstuk zullen we ons toespitsen op twee grotere richtingen. Enerzijds de veelbesproken 'customer value' benadering van Gale en anderzijds de methode ontwikkeld op basis van de multidimensionele benadering van Holbrook.

### **6.1 'Customer Value Analyse'**

In hoofdstuk 2 raakten we vertrouwd met de definitie van Zeithaml (1988). Deze is gebaseerd op de afweging van wat wordt ontvangen en wat moet worden gegeven. Voor de meting hiervan wordt meestal gebruik gemaakt van een unidimensionele meting, waarbij respondenten gevraagd worden de waarde die zij ontvangen te beoordelen.

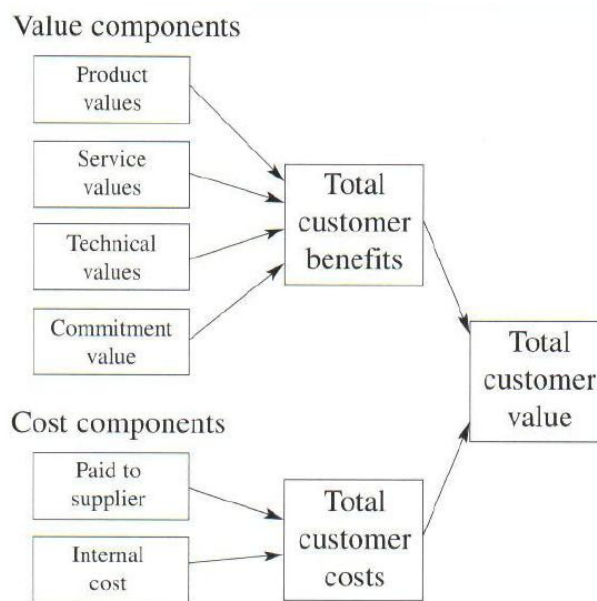
Hierbij sluit de methode voor waardemeting van Gale aan. De 'customer value benadering' is gericht op de vraag hoe mensen voor verschillende aanbieders kiezen (Waalewijn, 2004). Men beperkt zich hier dus niet enkel tot het onderzoeken van de waarde die consumenten aan een product hechten. Ook de relatieve positie ten opzichte van het waardeaanbod van de concurrentie wordt bekeken. De benadering is gebaseerd op drie vragen (Gale, 2000):

- Welke aankoopfactoren worden door de klanten gewaardeerd wanneer ze kiezen tussen het aanbod van een onderneming en haar concurrentie?
- Hoe evalueren consumenten de prestaties van een onderneming tegenover haar concurrentie op deze sleutelfactoren?
- Welk belang hechten consumenten aan de verschillende componenten van klantwaarde?

De waardemeting aan de hand van de methode van Gale is opgebouwd uit een klantwaardeprofiel en een hieruit afgeleide 'value map' (Gale, 1994). We spreken hier van het basismodel van Gale. Zoals we later zullen zien kan dit nog verder worden uitgebreid.

- Klantwaardeprofiel

Zoals we hier boven al hebben vermeld, is de benadering van Gale onder andere gebaseerd op de theorie van Zeithaml. Klantwaarde wordt dus gezien als een afweging van waargenomen voordelen en waargenomen kosten (figuur 6.1). Bij de vergelijking van de prestaties van een bedrijf met die van zijn (belangrijkste) concurrenten, moet volgens Gale (1994) rekening worden gehouden met kwaliteit en met prijs. Bijgevolg bestaat het klantwaardeprofiel uit een waargenomen kwaliteit profiel en een waargenomen prijs profiel.



Figuur 6.1 – Waarde als voordelen minus kosten (Bron: Higgins, 1998, p.42)

Het waargenomen kwaliteit profiel

Het waargenomen kwaliteit profiel is een weergave van de kwaliteitsfactoren, ook waardefactoren genoemd, die klanten waarderen bij hun koopbeslissing en de prestatie daarop van de onderneming en haar concurrenten (Waalewijn, 2004). Deze waardefactoren kunnen productwaarden, service waarden, technische waarden en 'commitment' waarden bevatten (Higgins, 1998).

<b>Prestatie scores</b>					
<b>Value drivers</b>	<b>gewicht</b>	<b>Bedrijf X</b>	<b>Gemiddelde concurrentie</b>	<b>Ratio</b>	<b>gewicht maal ratio</b>
1.	2.	3.	4.	5=3/4	6=2*5
Product kwaliteit	10.0	8.1	7.2	1.13	11.3
Service	20.0	9.0	7.3	1.23	24.6
Opties	20.0	9.2	6.5	1.42	28.4
Betrouwbaarheid	15.0	8.0	8.0	1.00	15.0
Reputatie	10.0	7.0	8.0	0.86	8.6
Prestatie	25.0	9.4	6.4	1.47	36.8
	$\Sigma$ 100				
customer satisfaction:		8.7	7.1		
				Market perceived quality ratio:	<b>124.7</b>

Figuur 6.2 - Waargenomen kwaliteit profiel (Bron: Waalewijn, 2004, p.5)

Het proces voor het opstellen van een waargenomen kwaliteit profiel is relatief eenvoudig maar tijdrovend. In het begin van het proces moet geïdentificeerd worden wat kwaliteit werkelijk is voor klanten in de markt. Dit wordt gedaan door klanten te vragen hun waardefactoren te noemen bij hun koopbeslissing. Later wordt bepaald hoe de verschillende waardefactoren worden beoordeeld bij de koopbeslissing. Dit kan bijvoorbeeld via een constante som schaal gebeuren. De klanten worden bovendien gevraagd een score van bijvoorbeeld 1 tot 10 te geven voor de prestaties van de onderneming en haar concurrenten op de verschillende waardefactoren. Uiteindelijk wordt de score van de onderneming op elke waardefactor met de gemiddelde score van de concurrentie vergeleken en het verschil wordt met het gewicht van deze factor vermenigvuldigd. Door optelling van deze uitkomsten komt men op de waargenomen



kwaliteit ratio. Een voorbeeld van het waargenomen kwaliteit profiel kunnen we zien in figuur 6.2. (Waalewijn, 2004)

Tijdens het proces krijgt men een zicht op welke concurrenten het beste presteren op elke waardefactor. Hierdoor krijgt men een zicht op de elementen waarop de onderzochte onderneming kan overtuigen en elementen waar men nog verbeteringen moet boeken. Daarnaast geeft het een totale kwaliteitsprestatiemeting, gebaseerd op de definitie van kwaliteit die de klanten werkelijk gebruiken bij het maken van hun koopbeslissing. (Waalewijn, 2004)

#### Het waargenomen prijs profiel

Naast kwaliteit speelt ook prijs een belangrijke rol bij de koopbeslissing van klanten. Vaak spelen er echter meer factoren en rol dan puur de aankoopprijs alleen. De voorstelling die de klant heeft over hoeveel iets kost is meestal een combinatie van meerdere factoren. (Waalewijn, 2004)

Zoals we in figuur 6.1 kunnen zien vallen de componenten, die de kosten van consumenten bepalen, in 2 categorieën: de betaalde prijs en de interne kosten voor de klant. Interne kosten kunnen bijvoorbeeld tijd, onderhoud, training en energie zijn. (Higgins, 1998).

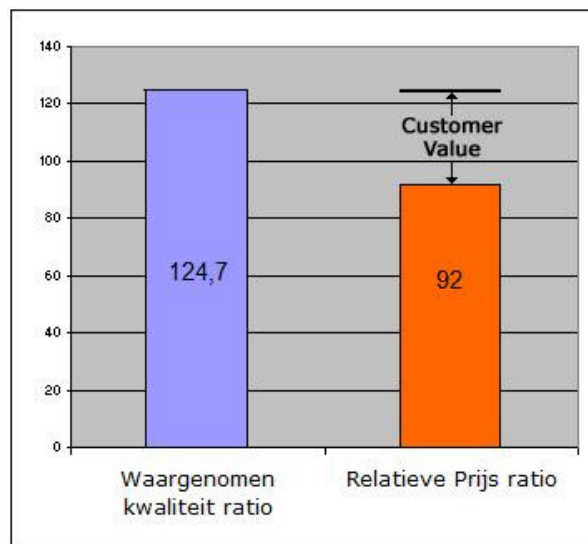
Een manier om de kostperceptie van klanten te meten, is door te vragen de kostenfactoren te beoordelen. Dit moet op dezelfde schaal gebeuren als bij de waarde factoren. De klant moet net als bij het waargenomen kwaliteit profiel het belang van de verschillende kostenfactoren te bepalen (bijvoorbeeld via een constante som schaal). Verder moet de klant op een schaal van 1 tot 10 bepalen hoe de onderneming en haar concurrentie presteren op de factoren. Uiteindelijk kan men de relatieve prijs ratio bepalen. Dit gebeurt door een vergelijking van de beoordeling van de onderneming met de gemiddelde beoordeling van de verschillende concurrenten. Het verschil wordt vermenigvuldigd met het belang van de verschillende factoren. Door het optellen van de verkregen waardes komt men op de relatieve prijs ratio. Een relatieve prijs ratio hoger dan 100 betekent dat de onderneming duurder is dan haar concurrentie; een relatieve prijs ratio lager dan 100 komt overeen met een goedkoper aanbod. In figuur 6.3 is dit toegepast aan de hand van een voorbeeld. (Waalewijn, 2004)

prijs factoren	gewicht	Bedrijf X	Prestatie scores		
			Gemiddelde concurrentie ratio	gewicht maal ratio	
1.	2.	3.	4.	5=3/4	6=2*5
Acquisitie kosten	36.0	7.14	8.57	0.83	30.0
Onderhoud	33.0	6.90	7.58	0.91	30.0
Installatie	31.0	6.69	6.43	1.04	32.0
	$\Sigma 100$				
customer satisfaction:		6.92	7.58		
			Relative price ratio:		<b>92.0</b>

Figuur 6.3 – Waargenomen prijs profiel (Bron: Waalewijn, 2004, p.6)

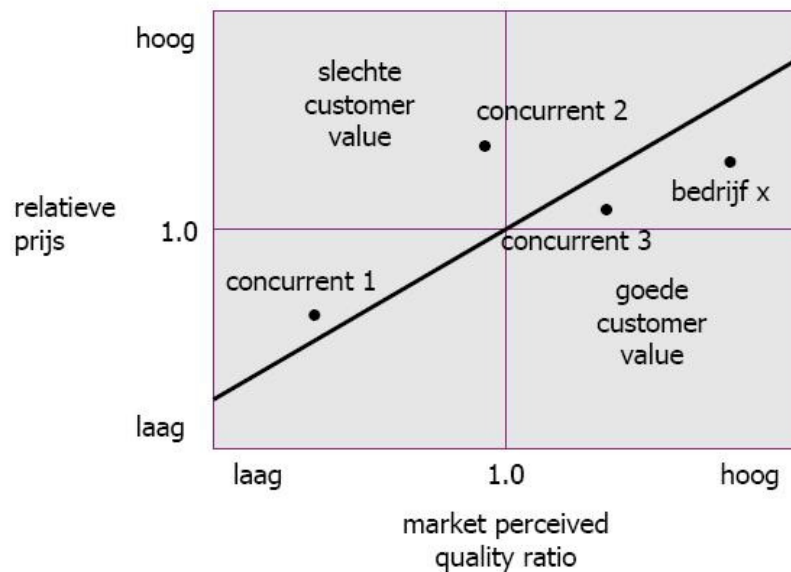
- Customer Value Map

Klantwaarde wordt verkregen door de waargenomen voordelen in vermindering te brengen van de waargenomen kosten. In ons geval betekent dit dat men de waargenomen kwaliteit ratio en de relatieve prijs ratio met elkaar gaat vergelijken. Hiervoor kan men gebruik maken van een grafische voorstelling (figuur 6.4) gebaseerd op Best (2000).



Figuur 6.4 - 'Customer value' = Waargenomen kwaliteit ratio – Relatieve prijs ratio (gebaseerd op Best, 2000)

Men kan de waargenomen kwaliteit ratio en de relatieve prijs ratio ook tegen elkaar uitzetten op een 'customer value map' (figuur 6.5). Op de verticale as staat de relatieve prijs en op de horizontale as de waargenomen kwaliteit ratio. De customer value map bestaat uit vier kwadranten, die een aanduiding geven van de klantwaarde van de bekeken ondernemingen. Ondernemingen in het kwadrant linksboven hebben een slechte klantwaarde. Zij leveren een relatief lage kwaliteit en zijn relatief duur, waardoor ze marktaandeel zullen verliezen. Het tegenovergestelde vinden we terug in het vak rechtsonder. Deze ondernemingen leveren een goede klantwaarde, doordat ze een relatief goede kwaliteit tegen een relatief lage prijs bieden. Hierdoor zullen ze marktaandeel winnen. De klantwaarde van de ondernemingen die zich in de overige twee kwadranten bevinden hangt af van de overige concurrenten en de fair value line. De fair value line verbindt de punten waar de onderneming geen winst of verlies maakt op haar marktaandeel. Men kan de richtingscoëfficiënt eenvoudig bepalen door de consumenten een gewicht te laten toekennen aan kwaliteit en aan prijs.



Figuur 6.5 – Customer value map (Bron: Waalewijn, 2004, p.7)

Het probleem met de toepassing van Gale is echter dat deze benadering gebaseerd is op een theoretische achtergrond, die door velen als nogal nauw en beperkt wordt omschreven. Immers, Tzokas en Saren (z.d., in Woodall, 2003) zeggen dat "customer value is a dynamic and transformational higher level construct which should not be reduced to a low-level operational measurement" (p. 13). Deze beperking draagt wel bij tot het praktische nut van deze methode.

## 6.2 'Customer Value Framework'

Met zijn theorie ontwikkelde Holbrook de basis voor een aantal onderzoeken. Men kan zelfs stellen dat de theoretische achtergrond een vollediger zicht geeft op het consumentengedrag dan de benadering van Gale. Immers, Holbrook en Hirschman (1982, in Sweeney & Soutar, 2001) opteerden voor een empirische zienswijze, die naast de utilitaire criteria ook de symbolische, hedonistische en esthetische aspecten van het consumptieproces erbij betreft.

Naast een kwalitatieve toepassing door Holbrook zelf (2006), bestaan er ook een aantal kwantitatieve toepassingen. Hier wordt gewerkt met schaalconstructies om de verschillende types van waarden te meten.

De verschillende vormen van waarde binnen het model van Holbrook worden ingevuld, met het oog op een bepaald onderwerp. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van focusgroepen, diepte-interviews en de bestaande literatuur. Bedoeling is het factoren te vinden die de verschillende soorten waarde uit het kader van Holbrook weerspiegelen. Daarbij is het niet noodzakelijk alle door Holbrook vooropgestelde waardes over te nemen. Holbrook zelf reduceerde zijn theoretisch kader al eens op 2 dimensies (figuur 6.6).

---

	<i>Extrinsic</i>	<i>Intrinsic</i>
<i>Self-oriented</i>	Economic Value	Hedonic Value
<i>Other-oriented</i>	Social Value	Altruistic Value

---

Figuur 6.6 – Vereenvoudigd 'customer value framework' (Bron: Holbrook, 2006, p.715)

Economische waarde heeft betrekking tot het geval wanneer de consumptie ter vervulling van de doelen van een klant dient, zoals onder meer prijsefficiëntie (vb. km per liter benzine) of voortreffelijkheid (zoals kwaliteit). Sociale waarde draagt ertoe bij de reacties van anderen te vormen. Hieronder valt het maken van impressies (status) of het opbouwen van achting door materiële bezittingen. Op de intrinsieke kant van het model vinden we de hedonistische waarde. Daarmee bedoelt men het plezier dat een klant

ervaart bij de consumptie. De consumptie is hier een doel in zichzelf, in plaats van een middel om een doel te bereiken. Ook altruïstische waarde behoort tot de intrinsieke dimensie. Hierbij is er een bedenking welk effect het consumptiegedrag op anderen kan hebben. Voorbeelden hiervan zijn het zich inzetten voor ethisch wenselijke activiteiten of het streven naar spiritualiteit. (Holbrook, 2006)

Neemt men het onderzoek van Gallarza en Saura (2006) over het reisgedrag van universiteitsstudenten als voorbeeld, kunnen we zien dat er enkel gebruik werd gemaakt van de zelfgeoriënteerde dimensie van klantwaarde. Daarnaast werden andere onderdelen opgenomen, waaronder een kostendimensie.

Gallarza en Saura (2006) veronderstellen op basis van vroeger onderzoek over de multidimensionele aard van klantwaarde, dat positieve en negatieve waardedimensies, positieve en negatieve effecten hebben op de waargenomen waarde. Maar zoals we al hebben gezien, werd bij het theoretisch kader van Holbrook geen rekening gehouden met kostenelementen. De 8 cellen uit Holbrook's typologie kunnen dus enkel als positieve waarde input worden gebruikt. Op basis van Holbrook's model kunnen tot 8 verschillende hypothesen opgesteld worden:

H1: Percepties van voordelen met betrekking tot *efficiëntie* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

H2: Percepties van voordelen met betrekking tot *voortreffelijkheid* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

H3: Percepties van voordelen met betrekking tot *spel* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

H4: Percepties van voordelen met betrekking tot *esthetica* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

H5: Percepties van voordelen met betrekking tot *status* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

H6: Percepties van voordelen met betrekking tot *waardering* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

H7: Percepties van voordelen met betrekking tot *ethische waarde* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

H8: Percepties van voordelen met betrekking tot *spiritualiteit* zijn positief gerelateerd tot klantwaarde

Maar voor de in Zeithaml voorgestelde compromis van 'get' en 'give' componenten, moet hiernaast ook een negatieve waarde input worden opgenomen. Kosten kunnen de vorm aannemen van de prijs van het product, het genomen risico, tijd of de nodige inspanningen. Terwijl Sánchez-Fernández et al. (2009) de negatieve elementen in de oorspronkelijke types waarden (uit de Holbrook-typologie) hebben opgenomen, kunnen kosten ook als afzonderlijke onderdelen worden opgenomen. Een voorbeeld hiervan kunnen we opnieuw vinden in het onderzoek van Gallarza en Saura (2006), waar volgende hypothesen werden opgesteld:

H9: Percepties van de kosten met betrekking tot de *waargenomen monetaire prijs* zijn negatief gerelateerd tot klantwaarde

H10: Percepties van de kosten met betrekking tot het *waargenomen risico* zijn negatief gerelateerd tot de klantwaarde

H11: Percepties van de kosten met betrekking tot *tijd en inspanning* zijn negatief gerelateerd tot de klantwaarde

Op basis van de in de hypothesen opgenomen positieve en negatieve elementen worden vervolgens de schaaleenheden geconstrueerd, die later in de vragenlijsten worden opgenomen. Uiteindelijk wordt de mening van de respondenten gemeten aan de hand van bij voorbeeld een vijfpunten Likertschaal.

Bij het opstellen van de meetschalen wordt gebruik gemaakt van de kennis uit een voorafgaande literatuurstudie (Sánchez-Fernández et al., 2009), uit diepte-interviews met geschikte respondenten of uit informatie van andere technieken, zoals focusgroepen. Onderstaande figuur (figuur 6.7) geeft een overzicht van een aantal geobserveerde bronnen van waarde, respectievelijk toebehorend aan één van de acht waardetypes van Holbrook. Deze eenheden moeten natuurlijk worden aangepast aan de context van de huidige studie.

		Extrinsic	Intrinsic
Self-oriented	Active	<b>EFFICIENCY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilitarian</li> <li>• Freedom/independence</li> </ul>	<b>PLAY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjoyment/fun</li> <li>• Personal growth</li> </ul>
	Reactive	<b>EXCELLENCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality/performance</li> <li>• Financial value/security</li> </ul>	<b>AESTHETICS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comfort, peace</li> <li>• Aesthetic appearance</li> <li>• Symbolic of personal history</li> <li>• Symbolic of interpersonal ties</li> </ul>
Other-oriented	Active	<b>STATUS/POLITICAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• enhance appearance</li> <li>• enhance interpersonal ties</li> </ul>	<b>ETHICS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Help or please others</li> </ul>
	Reactive	<b>ESTEEM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhance self-esteem</li> <li>• Enhance status</li> <li>• Express self, identity</li> </ul>	<b>SPIRITUALITY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spiritual</li> </ul>

Figuur 6.7 – Theoretische en geobserveerde bronnen van waarde  
 (Bron: Holbrook, 1999, p.87)

Met behulp van programma's zoals LISREL, Amos, EQS en ook PLS kan de verzamelde data gebruikt worden voor structurele vergelijkingsmodellering. Hiermee bedoelen we een multivariate techniek waarbij de onderzoeker in staat wordt gesteld een serie van onderling verbonden afhankelijkheidsrelaties tussen gemeten variabelen en latente constructies, alsook tussen verscheidene latente constructies te examineren (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Het doel is het opstellen van een causaal model tussen de verschillende variabelen en constructen.

## **Hoofdstuk 7: Praktijkonderzoek bij HealthCity Diepenbeek**

In het kader van deze thesis gaan we de theorie van Holbrook toepassen in de praktijk. We gaan de klantwaarde meten van het fitnesscenter HealthCity Diepenbeek. Om te beginnen geven we een overzicht van de fitnesssector en gaan we hierbij dieper in op het bedrijf HealthCity en hun vestiging in Diepenbeek.

### **7.1 Sectorbeschrijving fitnesscentra**

Gedurende de laatste jaren heeft de fitnesssector een geweldige ontwikkeling gekend. Weg van het concept van pure krachtsport, naar een meer op wellness gerichte aanpak. En met succes. In 2005 was de totale Europese markt goed voor € 20.000 miljoen. België bevindt zich op de 14<sup>de</sup> plaats van de landen binnen Europa, met een waarde van € 221 miljoen. (IHRSA, 2006)

In 2007 bestond de Belgische markt uit 679 fitnessclubs. Hierbij kunnen we een sterke concentratie van de centra in Vlaanderen opmerken. 461 van de 679 fitnesscentra waren gevestigd in Vlaanderen. Hierbij worden ook aerobicclubs en afslankclubs meegeteld. Fitness is erg populair bij de Belg, en met 8,20% van de bevolking kan men spreken van de meest populaire georganiseerde sport, zelfs vóór voetbal (6,2%). (Matthyssen, 2008)

De fitnessmarkt in België is nog een relatief jonge markt. In 2005 kende men een penetratieratio van 3,9%. Daarmee was België beneden het gemiddelde van de EU. Dat betekent echter een groot potentieel naar de toekomst toe. Deze kloof vertegenwoordigt immers een penetratie markt potentieel van 4,23%. Dit komt overeen met 439.920 mogelijke bijkomende lidmaatschappijen, wat gelijk is aan een waarde van € 224 miljoen. (IHRSA, 2006)

Gedurende de laatste jaren kende de Belgische fitnesssector dan ook een geweldige groei. Het aantal leden van de centra steeg in 2007 met 20 % (Matthyssen, 2008). Wanneer we kijken naar het aantal clubs en het aantal leden kunnen we de 2 grootste spelers op de Belgische markt identificeren, met name HealthCity en Fitness First.



Fitness First, een van oorsprong Engelse fitnessgroep, is met 505 clubs in 16 landen en 1,4 miljoen leden, één van de grootste internationale fitnessketens (Passage Fitness, 2009; Van Spronsen & Partners, 2009). In de Benelux is het vertegenwoordigd als Fitness Passage First. Met 31 clubs en ongeveer 60.000 leden in de Benelux is het één van de grotere spelers, maar bevindt zich nog achter HealthCity (Passage Fitness, 2009).

### **7.1.1 HealthCity**

HealthCity is ontstaan in 2004 door een fusie van de clubs van de huidige CEO Rene Moos en die van medeoprichters Dennis Aarts en Eric Wilborts. Binnen een aantal jaren ontwikkelde HealthCity zich van een onderneming met 11 fitnesslocaties in Nederland, tot een volwaardige speler in de Europese fitnessmarkt met 50 HealthCity clubs in Nederland, 30 in België en 23 in Duitsland. HealthCity is hiermee marktleider in de Benelux, met bijna 250.000 clubleden. (HealthCity, 2009a)

Dit werd verwezenlijkt door een strategie bestaande uit het oprichten van nieuwe locaties, door acquisities en sinds 2008 ook door franchising. HealthCity heeft een aantal bekende ketens overgenomen in Duitsland en in België. Een voorbeeld hiervan is Sportopolis, zoals ook de Sportopolis in Diepenbeek.

HealthCity beschouwt zichzelf als een sport-, fitness- en ontspanningsketen met een bijzondere combinatie van luxe accommodaties en laagdrempelige gezelligheid in een omgeving van hoogstaande service. Daarmee willen ze de klant helpen om zijn gezondheidsdoelen te bereiken en hem een gezond gevoel te geven, en dat in een plezierige en gezellige omgeving. (HealthCity, 2009b)

Volgens de clubmanager van HealthCity Diepenbeek Benny Paumen (17/03/2009) probeert men bovenstaande missie te volstreken door de nadruk te leggen op hoge kwaliteit. Zo worden hun toestellen regelmatig vernieuwd en worden enkel merken die bekend zijn voor hun kwaliteit gebruikt. Ook het personeel wordt dagelijks geëvalueerd en regelmatig bijgeschoold.

### **7.1.2 HealthCity Diepenbeek**

HealthCity Diepenbeek bestaat al 3 jaar, sinds de overname van Sportopolis. Het is gevestigd op de Universitaire Campus van Diepenbeek en heeft zo een ideale plaats voor de toegang van zowel studenten alsook mensen uit de streek. Bovendien probeert HealthCity Diepenbeek ook leden te werven via acties in bedrijven. HealthCity is dan ook de enige grote speler in Diepenbeek en de kleinere fitnesscentra, zoals Body Motion, vormen geen zware concurrentie. Daarnaast heeft men het voordeel van een samenwerkingsverband met de Katholieke Hogeschool Limburg en ook met de Fitlink. In het totaal heeft HealthCity Diepenbeek een klantenbestand van rond 3000 leden. (Paumen, 17/03/2009)

HealthCity Diepenbeek is een all-inclusive fitnesscenter, waar men na het betalen van een maandelijkse bijdrage gratis en onbeperkt van alle voorzieningen gebruik kan maken. Naast de mogelijkheid om te fitnessen, en de hiervoor nodige toestellen, vind men ook ruime mogelijkheden ter ontspanning terug. Voorbeelden hiervan zijn sauna, een Turks stoombad of bowling (HealthCity, 2009c)

### **7.1.3 De Fitnessklanten**

Jaarlijks worden door de International Health, Racquet & Sporsclub Association (IHRSA, 2006) verschillende rapporten gepubliceerd over verschillende aspecten van de fitnesssectoren. In het European Market Report voor 2006 (met gegevens uit 2005) werd een poging ondernomen om verschillende kenmerken en voorkeuren voor de Europese klant te schetsen. Hiervoor werd het gemiddelde genomen van zes landen, met name Nederland, Spanje, het Verenigd Koninkrijk, Italië, Duitsland en Frankrijk. De Belgische doelgroep zal wellicht niet helemaal overeenkomen met de gevonden uitkomsten, maar er zullen wel gelijkenissen zijn.

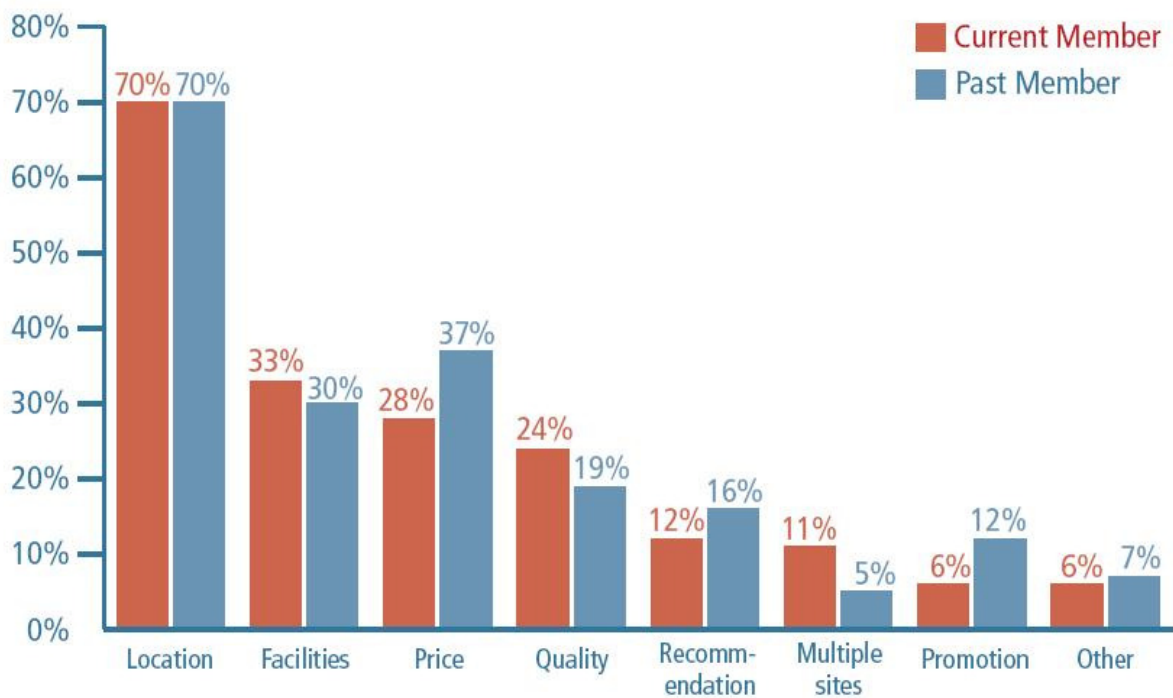
Volgens het rapport is gemiddeld 11,2% van de bevolking lid van een fitnesscenter en spendeert deze ruim 99 dagen per jaar in een fitnessclub. In het algemeen zijn er meer mensen uit de leeftijdsgroep van de 18 tot 54 jaar bezig met het actief fitnessen dan mensen boven de 55 jaar. Er valt echter op te merken dat er gemiddeld meer vrouwen dan mannen bij een fitnesscenter zijn aangesloten. Daarnaast blijkt dat mensen die meer fitnessen vaak hoger opgeleid zijn.

Cardio fitness blijkt gemiddeld gezien het populairst. 23% van alle klanten maakt gebruik van activiteiten zoals het oefenen op een tredmolen, een elliptisch toestel of dergelijke meer. 15,6% doet aan krachttraining en 12,3% neemt deel aan groepsactiviteiten.

Hiernaast zijn er ook duidelijke verschillen in geslacht terug te vinden bij de verschillende activiteiten. Mannen houden zich vooral bezig met krachttraining, terwijl vrouwen 2/3 uitmaken van de groepsactiviteiten. Enkel bij cardio fitness zijn er maar kleine waargenomen verschillen tussen mannen en vrouwen.

### 7.1.4 Welke factoren spelen een rol bij de keuze van het fitnesscenter

Bij de keuze zich wel of niet in te schrijven bij een fitnesscenter, alsook de keuze bij welk fitnesscenter men zich gaat inschrijven, spelen verschillende factoren.



Figuur 7.1 – Sleutel criteria bij de aankoop (Bron: IHRSA, 2006, p.27)

Uit figuur 7.1 blijkt dat locatie en gemak bij uitstek de belangrijkste redenen zijn voor de keuze van een bepaald fitnesscenter. Uit onderzoek blijkt dat de verplaatsing niet meer dan 10 minuten mag duren. Hierbij moeten we echter rekening houden met het soort transport, het betreffende land en een verschil tussen een stedelijke of landelijke omgeving. Maar desondanks geeft dit ons een indicatie dat het fitnesscenter dat het dichtst bij ligt meestal de race om de klant zal winnen, nog voor de prijs. (IHRSA, 2006)

Bovendien kunnen we uit figuur 7.1 aflezen, dat klanten die enkel op basis van prijs of promoties bij een fitnesscenter toetreden eerder geneigd zijn af te haken, dan reguliere leden. Mensen aangetrokken door de prijs zullen in veel mindere mate een fitnessgewoonte in hun levensstijl inlijven en ten volle gebruik maken van alle faciliteiten. (IHRSA, 2006)

## **7. 2 Toepassing van de waardemeting**

### **7.2.1 Keuze van het meetmodel**

Voor het meten van de klantwaarde voor het fitnesscenter HealthCity Diepenbeek hebben we gekozen voor een toepassing van een multidimensionele schaal. Het doel van de studie is het ontwikkelen en toepassen van een waardeschaal die verder gaat dan de traditionele afweging van prijs en kwaliteit. Hierbij gaan we ons baseren op het theoretische kader dat door Holbrook werd voorgesteld. We hebben gekozen voor dit model, omdat het ons de mogelijkheid geeft een vollediger overzicht te krijgen over de verschillende elementen van waarde die klanten kunnen waarnemen tijdens een bezoek aan het fitnesscenter.

Het kader van Holbrook legt bovendien de nadruk op waarde als een empirische toepassing. Aangezien we de service van een fitnesscenter als een geïndividualiseerde ervaring kunnen beschouwen is dit model dus heel interessant (Murphy & Pritchard, 1997). Door de multidimensionaliteit van de geleverde service hebben we bovendien de kans om de verschillende types waarde van Holbrook toe te passen.

Het model van Holbrook is echter niet bedoeld voor het vergelijken van de klantwaarde tussen verschillende ondernemingen. Daarom richt zich ons onderzoek ook enkel op HealthCity Diepenbeek en niet ook op andere misschien concurrerende fitnesscentra in

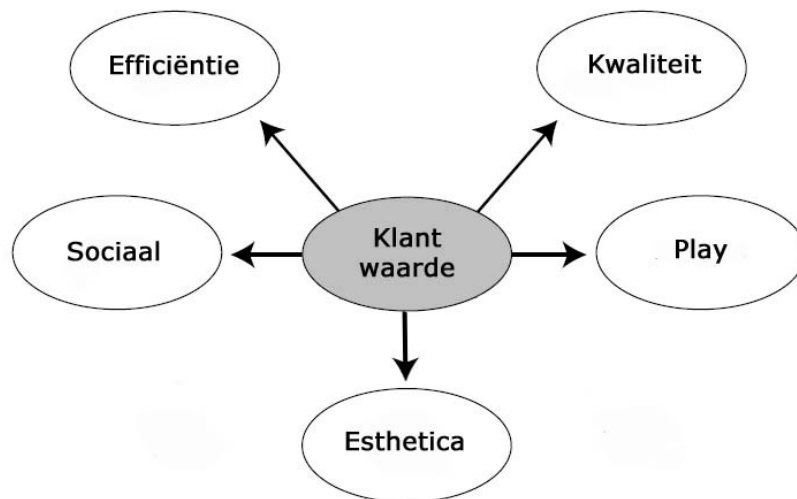
de buurt. De keuze van HealthCity Diepenbeek is dan ook voordelig, aangezien er geen ernstige concurrentie in de onmiddellijke omgeving bestaat.

### **7.2.2 Constructie van het conceptueel model**

Zoals we al in de hoofdstukken over de verschillende theoretische benaderingen en over de meting van de waarde voor de klant hebben opgemerkt is het model van Holbrook samengesteld uit 3 verschillende dimensies, die resulteren in 8 verschillende waarden. Bij onze toepassing van het model moeten we echter met een aantal factoren rekening houden, die een lichte verandering van het model teweeg brengen.

Om te beginnen is het belangrijk de aard van de service van een fitnesscenter nader te bekijken. Hierbij kunnen we vaststellen dat de klant een veelheid van de waarden uit het model van Holbrook kan ervaren, maar er zijn echter ook waarden die geen toepassing vinden. We hebben het hierbij over de waarden uit de altruïstische categorie, namelijk ethische waarde en spiritualiteit. Bijgevolg zullen we deze categorie niet opnemen in ons model. Een andere bedenking heeft betrekking tot de waarden status en waardering. Het verschil tussen deze twee waarden is volgens Holbrook (1999) het meest moeilijk vast te leggen, omdat deze sterk met elkaar verband houden. Daarom hebben we besloten het voorbeeld van het onderzoek van Sánchez-Fernández et al. (2009) te volgen en deze twee waarden onder te brengen onder de gemeenschappelijke noemer sociale waarde. Het resulterende model is weergegeven in figuur 7.2.

Een ander probleem, dat ook al in het hoofdstuk 'Het meten van de waarde voor de klant' werd besproken, is het ontbreken van kostenelementen in het originele model van Holbrook. We zullen dit probleem oplossen door de kostenelementen op te nemen in de waardecategorie efficiëntie. Immers, efficiëntie wordt ook beschreven als een ratio van output ten opzichte van input (Holbrook, 1999). Binnen deze categorie kan men dus vergelijken wat de klant krijgt in ruil voor wat hij of zij moet opgeven voor de aankoop (Sánchez-Fernández et al., 2009).



Figuur 7.2 – Voorstel voor de structuur van klantwaarde

Om de enquêtes op te stellen werd gebruik gemaakt van een uitgebreide literatuurstudie, waarbij vroegere toepassingen van multidimensionele schalen, en in het bijzonder toepassingen van het model van Holbrook, werden beschouwd. Daarnaast werd ook nog informatie in gewonnen voor deze specifieke praktijktoepassing. Dit werd verricht door het afnemen van een interview met Clubmanager van HealthCity Diepenbeek Benny Paumen, door focusgroepen, alsook aan de hand van eigen ervaring en observatie.

Het praktijkonderzoek moet ervoor dienen door middel van een gestandaardiseerde vragenlijst gegevens te verzamelen bij een steekproef en de waarde te meten die door HealthCity Diepenbeek aan haar klanten wordt geleverd. We zullen in het kort de inhoud van elk element uit het model beschrijven.

#### Efficiëntie

Onder efficiëntie verstaan we de vergelijking van *get* en *give* componenten van consumptie. De klant van HealthCity Diepenbeek verwacht waarschijnlijk onder meer een faire prijs te betalen voor wat hij krijgt. Ook spelen andere kosten, zoals geïnvesteerde tijd, inspanningen en bereikbaarheid een grote rol. We nemen aan dat verkregen voordelen een positieve invloed hebben op klantwaarde, terwijl de verschillende soorten van kosten een negatieve invloed hebben.

### Kwaliteit

Kwaliteit is een synoniem voor de voortreffelijkheid van de service. Hier zullen we vooral rekening houden met de vraag of de klant tevreden is met het aanbod. Hierbij speelt het ook een rol of het aanbod in staat is zijn functie te vervullen. Dus een voordelige waarneming van de kwaliteit van het aanbod gaat de klantwaarde positief beïnvloeden.

### Sociale waarde

De categorie die zowel status als waardering bevat, moet nagaan in hoever de klant zich goed in zijn vel voelt in het sociale milieu van HealthCity Diepenbeek en in welke mate het fitnesscenter een belangrijke rol in hun sociaal leven speelt. We kunnen stellen dat een positieve evaluatie ook een voordelige invloed op de waargenomen klantwaarde zal hebben.

### Play

Binnen de categorie 'spel' vindt men onder meer het hebben van 'plezier' en genieten terug. Dit kan ook een bijdrage leveren aan andere persoonlijke factoren, zoals persoonlijke ontwikkeling of de mogelijkheid om te ontspannen. We veronderstellen dat een betere evaluatie van spel factoren ook tot een hogere klantwaarde zullen leiden.

### Esthetica

Sánchez-Fernández et al. (2009) stelden dat esthetica een sleutelaspect van waarde weergeeft, aangezien mensen elke dag eraan bloot zijn gesteld. In onze enquête zullen we dan ook peilen hoe leden de omgeving, inrichting en ook de hygiëne van het fitnesscenter beoordelen. Verondersteld wordt dat een positieve beoordeling hiervan een voordelige invloed heeft op de klantwaarde.

Uit het hierboven beschreven model kunnen we volgende hypothesen afleiden:

*H1: Percepties van (a) voordelen met betrekking tot efficiëntie zijn positief gerelateerd aan klantwaarde. Percepties van de (b) kosten met betrekking tot de waargenomen monetaire prijs, tijd en inspanning zijn negatief gerelateerd aan klantwaarde.*

*H2: Percepties van voordelen met betrekking tot kwaliteit zijn positief gerelateerd aan klantwaarde.*

*H3: Percepties van voordelen met betrekking tot sociale waarde zijn positief gerelateerd aan klantwaarde.*

*H4: Percepties van voordelen met betrekking tot spel zijn positief gerelateerd aan klantwaarde.*

*H5: Percepties van voordelen met betrekking tot esthetica zijn positief gerelateerd aan klantwaarde.*

Vervolgens proberen we via de enquête te onderzoeken welke rol klantentevredenheid speelt. Als we uitgaan van de theorie van Cronin et al. (2000) uit hoofdstuk 4, verwachten we dat een positieve klantwaarde een voordelige invloed heeft op klantentevredenheid. Onze hypothese is dus:

*H6: Klantentevredenheid wordt positief beïnvloed door klantwaarde.*

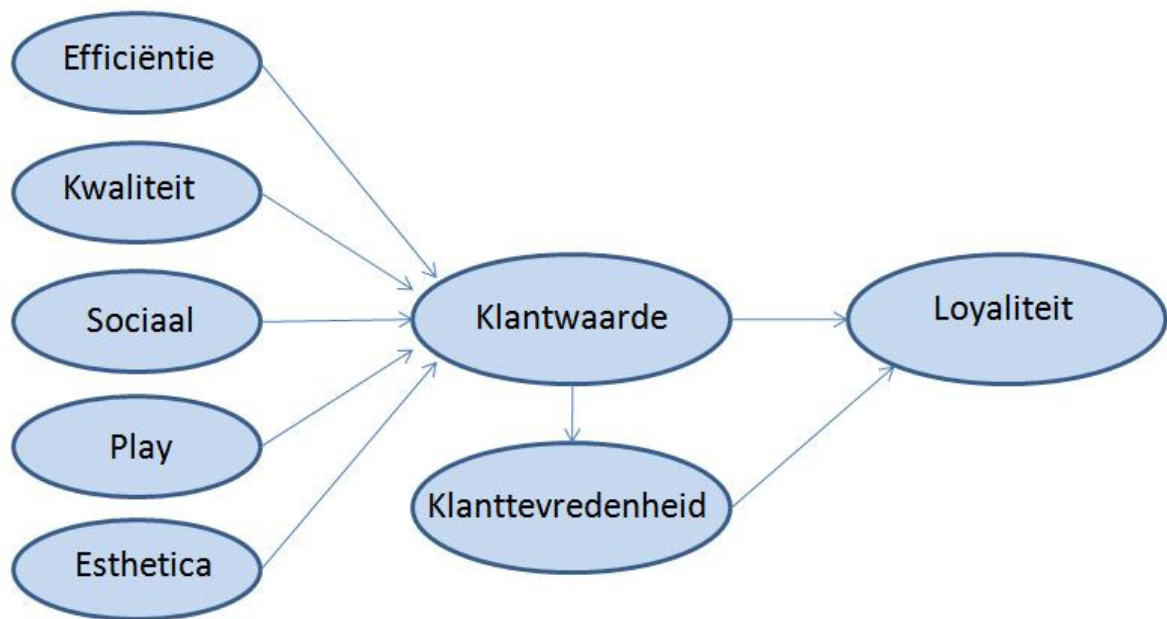
Tenslotte proberen we via de enquête te peilen of er een verband bestaat tussen de door de klanten waargenomen waarde, klantentevredenheid en de loyaliteit van de klanten. We veronderstellen dat een positieve klantwaarde een voordelig invloed heeft op de loyaliteit van de klant. Bovendien gaan we ervan uit dat ook klantentevredenheid de loyaliteit van de klant voordelig beïnvloedt, aangezien ook deze relatie in het model van Cronin et al. (2000) gesuggereerd wordt. De hypothesen luiden als volgt:

*H7: Klantwaarde is positief gerelateerd aan klantloyaliteit.*

*H8: Klantentevredenheid is positief gerelateerd aan klantloyaliteit.*

De respondenten werden gevraagd voor elke categorie een aantal vragen te beantwoorden op een 7-punten schaal. De volledige enquête is opgenomen in Bijlage 1. Het volledige conceptuele model voor onze praktijktoepassing is terug te vinden in figuur 7.3.





Figuur 7.3 – Conceptueel model

### 7.2.3 Constructie van de steekproef

Om te beginnen dienen we een steekproefkader te bepalen voor het onderzoek. HealthCity ligt aan de campus van de Universiteit en de hogescholen in Diepenbeek. Dit is een centrale ligging voor de studenten. Het is echter niet voldoende om zich te concentreren op enkel en alleen de studenten. Deze maken met ongeveer 5% (Paumen, 17/03/2009) immers slechts een klein gedeelte van het klantenbestand uit. Met zijn ligging in Diepenbeek is het namelijk ook een gemakkelijke toegangsplaats voor een veelal mensen uit de streek alsook mensen die in de omgeving werken. Daarom bestaat ons **steekproefkader** uit alle actieve leden van HealthCity Diepenbeek. Hierbij spreken we dus over alle leden van HealthCity die regelmatig in Diepenbeek komen fitnesssen.

Het door ons gekozen steekproefkader heeft een direct effect op de steekproeftechniek die we zullen toepassen. Aangezien niet over de e-mail adressen van elk lid wordt beschikt, werd geopteerd voor schriftelijke enquêtes die op een persoonlijke manier werden afgenomen. De toegepaste **steekproeftechniek** is de accidentele steekproef, dus het verzamelen van informatie van leden die toevallig ter plaatse waren en bereid waren om enquêtes in te vullen. Ook probeerden we om verschillende leden te bereiken door de enquêtes bewust op verschillende tijdstippen en dagen af te nemen, met name 's

ochtends, overdag en 's avonds. Hierdoor was het mogelijk mensen van alle leeftijden en sociale klassen te benaderen, alsook mensen die omwille van verschillende redenen het fitnesscenter bezoeken. Zo zullen mensen die deel nemen aan groepslessen vooral 's avonds te bereiken zijn. Het idee om een correct beeld van het ledenbestand van het fitnesscenter te verkrijgen kan echter maar beperkt benaderd worden. Door het kiezen voor een accidentele steekproef waren we in staat om een breder deel van de populatie, dan enkel de studenten te interviewen. Ervan uitgaan dat de door ons bereikte steekproef een correcte weerspiegeling is van de populatie, zou echter niet juist zijn. Immers, de accidentele steekproef als een vorm van een niet-toevalssteekproef heeft als nadeel niet representatief te zijn voor de populatie.

### **7.3 Resultaten van de meting van klantwaarde bij HealthCity Diepenbeek**

Door de accidentele steekproef werden 201 enquêtes verzameld, wat gelijk is aan meer dan 6% van het totale klantenbestand. Op basis van deze enquêtes kunnen we een aantal uitspraken doen over de samenstelling van de onderzochte groep.

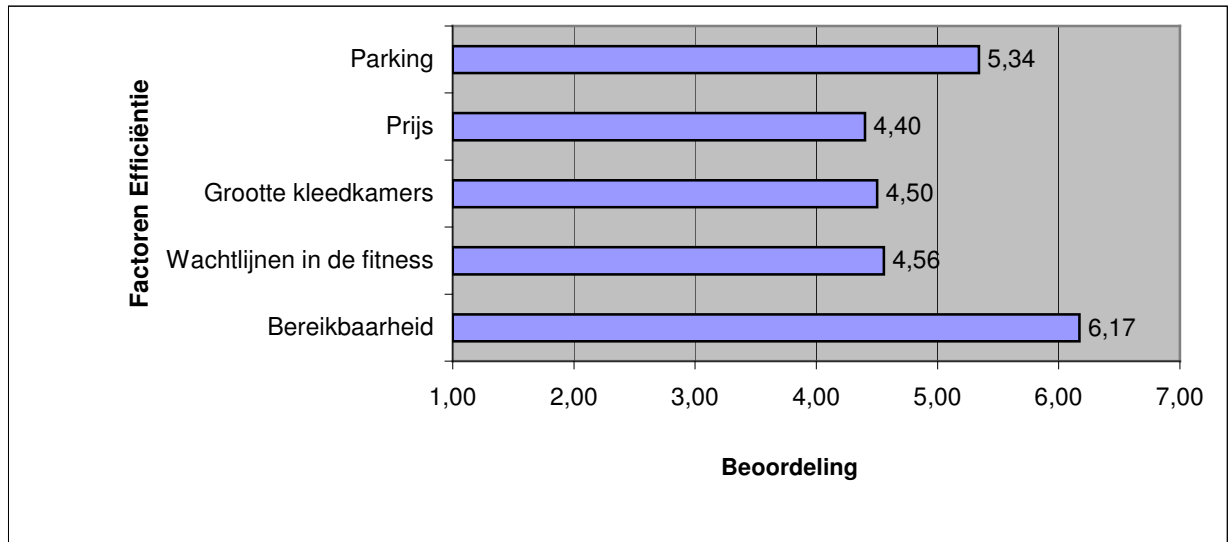
Zoals eerder al werd aangehaald, zal de steekproef geen nauwkeurige weerspiegeling zijn van de populatie, met name het totale klantenbestand. Zo waren 69 van de 201 ondervraagde personen studenten, 51 bedienden, 36 arbeiders en 24 ambtenaars. Met 69 respondenten van de 201 ondervraagde respondenten, vertegenwoordigen de studenten de grootste groep, wat dus niet helemaal aansluit bij de kenmerken van het klantenbestand van HealthCity Diepenbeek. In het totaal werden 75 vrouwen (37%) en 126 mannen (63%) ondervraagd. Daarnaast zijn ook alle leeftijdsgroepen vertegenwoordigd: <18 jaar (6%), 18 tot 24 jaar (43%), 25 tot 30 jaar (23%), 31 tot 40 jaar (16%), 41 tot 50 jaar (9%) en >51 jaar (2%). Hierbij kunnen we een duidelijke tendens naar jongere mensen toe opmerken. De opleiding van de ondervraagde leden bestond voornamelijk uit hoger secundair onderwijs (44%) en hoger, niet universitair onderwijs (30%). Dit kunnen we verklaren door het feit dat veel ondervraagde universitaire en hogeschool studenten nog geen hoger diploma hebben behaald, en daarom enkel hun secundair diploma vermelden. Een volledig overzicht van de ondervraagde respondenten is terug te vinden in bijlage 2.

Voordat we de gewonnen gegevens kunnen analyseren is het nodig om het gegevensbestand op te ruimen. Met het oog op het controleren van het conceptueel model met SMARTPLS 2.0 M3, moeten de gegevens van ontbrekende waarden bevrijd zijn. Hiervoor verwijderden we 2 respondenten die niet in staat waren hun mening te geven over specifieke aspecten van de fitnesszaal. Deze vragen los stonden van de andere stellingen, waardoor er de mogelijkheid niet bestond om hun ontbrekende respons te schatten op basis van hun andere antwoorden. Daarnaast is ook de vraag naar de beoordeling van de groepslessen minder geschikt voor het meten van het conceptueel model. Te veel respondenten konden hierover hun mening niet kwijt, aangezien ze niet aan groepslessen deelnamen. Bijgevolg werden de gegevens van deze vraag uit het dataset verwijderd. Uiteindelijk werd de analyse doorgevoerd aan de hand van 199 volledig ingevulde enquêtes.

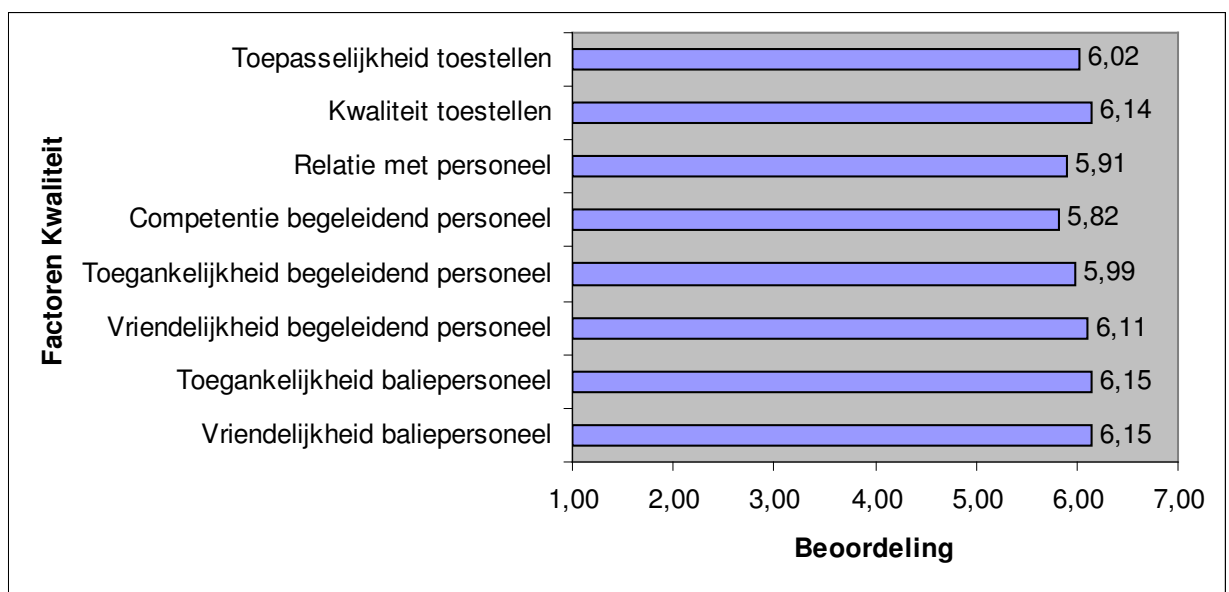
### **7.3.1 Beoordeling van de verschillende waarde elementen**

In de enquêtes werd aan de respondenten gevraagd om hun mening te geven over de verschillende aspecten van het fitnesscenter aan de hand van een aantal stellingen. Deze stellingen waren verbonden aan de vijf hierboven besproken groepen van waarde, met name efficiëntie, kwaliteit, sociale waarde, spel en esthetica. We zullen nu het oordeel van de respondenten over de gegeven stellingen bespreken. We vermelden nogmaals dat de beoordeling plaats vond op een 7-punten schaal. Hierbij staat 1 voor helemaal niet akkoord en 7 voor helemaal akkoord (1 = helemaal niet akkoord, 2 = niet akkoord, 3 = eerder niet akkoord, 4 = geen mening, 5 = eerder akkoord, 6 = akkoord en 7 = helemaal akkoord). Het oordeel van de respondenten wordt weergegeven aan de hand van een aantal grafieken.

In figuur 7.4 wordt duidelijk dat HealthCity Diepenbeek op het gebied van **efficiëntie** vooral voordelig wordt beoordeeld op zijn ligging. Dankzij zijn centrale ligging, is de bereikbaarheid het meest positief beoordeeld door de respondenten. Hierbij kan ook meespelen, dat een groot deel van de ondervraagde klanten studenten zijn, waarbij de ligging aan de campus van de Universiteit Hasselt gunstig is. Ook de parking wordt voornamelijk als ruim genoeg beoordeeld. Het lidgeld, de grootte van de kleedkamers en de beschikbaarheid van de fitnessstoestellen worden daarentegen minder voordelig waargenomen. Men moet hierbij echter opmerken dat ze ook niet als slecht worden beschouwd.



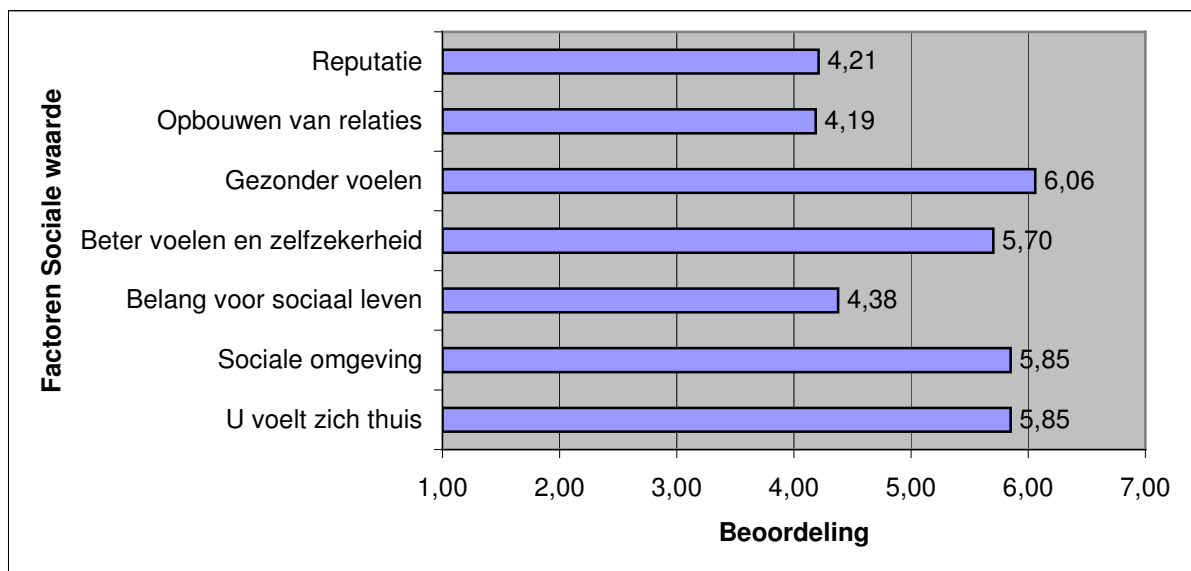
Figuur 7.4 – Beoordeling van de stellingen over efficiëntie



Figuur 7.5 – Beoordeling van de stellingen over kwaliteit

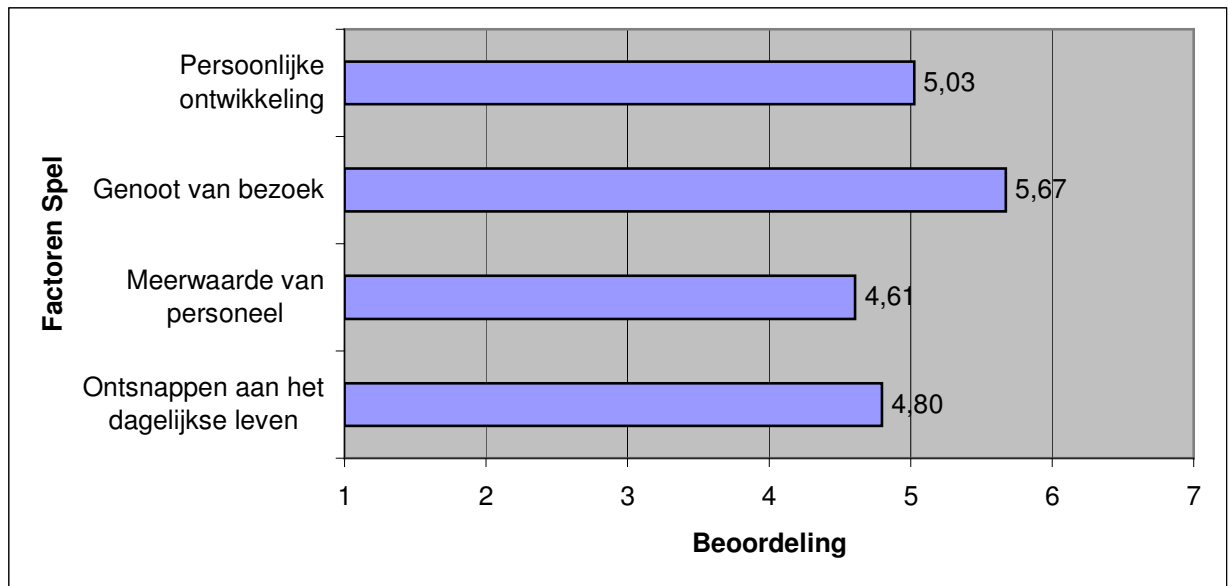
Zoals te zien valt in figuur 7.5, worden de verschillende factoren met betrekking tot de **kwaliteit** van HealthCity Diepenbeek positief beoordeeld. De scores liggen rond de 6 punten, wat wil zeggen dat men akkoord gaat met de gegeven stellingen. Dit betekent dat zowel het personeel, alsook de toestellen van het fitnesscenter als positief worden ervaren.

In onderstaande figuur (figuur 7.6) wordt het oordeel van de respondenten over de verschillende aspecten van **sociale waarde** weergegeven. Uit de resultaten blijkt dat een bezoek aan de fitness ervoor kan zorgen dat de leden zich gezonder voelen. Ook de sociale omgeving van het fitnesscenter en de mate dat leden zich thuis voelen in het fitnesscenter worden als goed beoordeeld. Met een score van 5,70 kan men ook zeggen dat een bezoek aan het fitnesscenter ertoe bijdraagt dat men zich beter en zelfzekerder gaat voelen. Daarentegen blijkt het fitnesscenter een eerder geringe mate een rol te spelen in het sociale leven van de klant en ook voor het opbouwen van relaties is het minder belangrijk. Verder onderzoek zou misschien kunnen aantonen of deze eigenschappen door de klant gewenst worden. Tenslotte kunnen we aflezen dat de reputatie van HealthCity maar een middelmatig grote rol speelt voor de klant.



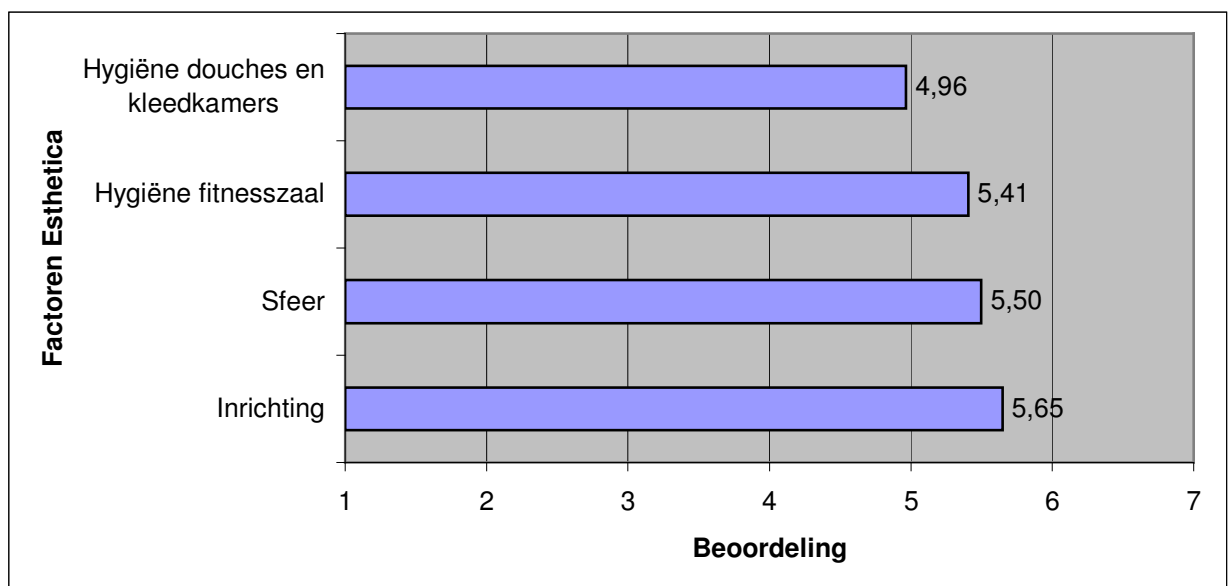
Figuur 7.6 – Beoordeling van de stellingen over sociale waarde

Binnen de waardecategorie **spel** (figuur 7.7) kunnen we zien dat de fitnessklant in het algemeen geniet van zijn bezoek aan HealthCity Diepenbeek. Ook gaat men eerder akkoord dat het fitnessen bij HealthCity een bijdrage levert aan de persoonlijke ontwikkeling. De stelling dat het personeel een meerwaarde levert aan het amusement en entertainment van de klant werd minder sterk bevestigd door de respondenten. Ook wordt een bezoek aan het fitnesscenter niet altijd evenzeer benut om aan het dagelijkse leven te ontsnappen.



Figuur 7.7 – Beoordeling van de stellingen over spel

Tenslotte gaan we nog de beoordelingen van respondenten over de **esthetica** van het fitnesscenter bespreken (figuur 7.8). Binnen deze categorie wordt vooral de inrichting en de sfeer van het fitnesscenter positief beoordeeld. Maar ook de hygiëne in de fitnesszaal, en in mindere mate de hygiëne in de douches en kledkamers stellen de klant tevreden.



Figuur 7.8 – Beoordeling van de stellingen over esthetica

Om deze bespreking af te sluiten, zullen we de in de enquête gemeten klantentevredenheid en loyaliteit bekijken. Klantentevredenheid werd gemeten door twee vragen, waarin zowel werd gepeild naar de algemene tevredenheid van de klant, alsook naar de mate dat het fitnesscenter kon leveren wat de klant ervan had verwacht. Uit de resultaten blijkt een voor HealthCity positief beeld. Met een gemiddelde score van 5,87 kan men ervan uitgaan dat de klanten in het algemeen tevreden zijn. De loyaliteit werd gemeten met een 4-tal vragen waarmee de houding ten opzichte van het fitnesscenter en het in toekomst verwachte gedrag van de klant werd gemeten. Ook voor de loyaliteit bekomt men, met een gemiddelde van 5,86, een voordelig resultaat.

### **7.3.2 Beoordeling van het conceptueel model**

In dit deel van de eindverhandeling zullen we het door ons vooropgestelde conceptueel model nader bekijken. Voor het controleren van het conceptueel model maken we gebruik van het programma SMARTPLS 2.0 M3. Voor de beoordeling van de significantie van de verschillende indicatoren en variabelen zullen we doorgaans een significantieniveau van 5% hanteren. Een 'PLS path model' bestaat uit een structureel model en een meetmodel.

Het **meetmodel** geeft de relaties weer tussen een latente variabele en de hierbij aansluitende indicatoren. Voor onze vijf waarden in het model gebruiken we een formatief model. De latente variabelen zijn dus een lineaire functie van hun indicatoren. In ons model worden de 5 latente variabelen in de eerste orde, met name de 5 waardecategorieën, bepaald door de door ons vooropgestelde stellingen van de enquête. De twee andere latente variabelen daarentegen, namelijk klantentevredenheid en loyaliteit, worden niet bepaald door de in onze enquête opgenomen stellingen, maar veroorzaken deze. We spreken hier dus van een reflectieve constructie.

Om te beginnen zullen we nagaan of de verschillende waardecategorieën correct werden gemeten door middel van de door ons vooropgestelde vragen. In Tabel 7.1 zien we dat dit inderdaad het geval is. De t-waarden van de verschillende stellingen zijn groot genoeg om zelfs significant te zijn op een significantieniveau van 1% (t-waarde is groter dan 2,576).

Tabel 7.1 – Klantwaardemeting: Factorladingen en t-waarden van de formatieve factoren

<b>Item</b>	<b>Loading</b>	<b>Bootstrap t-value</b>
<i>Efficiëntie</i>		
- HealthCity Diepenbeek is gemakkelijk te bereiken.	0,60	5,45
- Aan de toestellen in de fitnesszaal zijn er geen wachlijnen.	0,66	7,51
- De kleedkamers zijn voldoende groot. Er zijn geen wachttijden in de kleedkamers.	0,54	6,30
- In het algemeen bent u tevreden met de prijs die u moet betalen.	0,75	10,82
- De parking van HealthCity Diepenbeek vindt u ruim genoeg.	0,40	3,09
<i>Kwaliteit</i>		
- Het personeel aan de balie is vriendelijk en behulpzaam.	0,66	7,13
- Het personeel aan de balie is gemakkelijk toegankelijk.	0,71	8,47
- Het begeleidend personeel in de fitness is vriendelijk en behulpzaam.	0,58	5,23
- Het begeleidend personeel in de fitness is gemakkelijk toegankelijk.	0,71	7,67
- Het begeleidend personeel is competent.	0,60	6,39
- De relatie tussen u en het personeel is goed.	0,66	6,74
- De kwaliteit van de toestellen is goed.	0,64	5,81
- Voor de door u uitgeoefende activiteiten zijn de juiste toestellen beschikbaar.	0,77	8,91
<i>Sociaal</i>		
- U voelt zich thuis in HealthCity Diepenbeek.	0,86	14,77
- U voelt zich goed in de sociale omgeving en bij de mensen van HealthCity Diepenbeek.	0,85	14,48
- HealthCity Diepenbeek speelt een belangrijke rol in uw sociaal leven.	0,45	4,66
- U bezoek aan het fitnesscenter draagt ertoe bij dat u zich beter in uw vel en zelfzekerder voelt.	0,63	6,11
- U bezoek aan het fitnesscenter draagt ertoe bij dat u zich gezonder voelt.	0,70	7,20
- Via het bezoek aan HealthCity Diepenbeek bent u in staat om relaties op te bouwen	0,44	4,52
- De reputatie van HealthCity speelt een belangrijke rol voor u.	0,47	5,07



Tabel 7.1 – Klantwaardemeting: Factorladingen en t-waarden van de formatieve factoren (vervolg)

<b>Item</b>	<b>Loading</b>	<b>Bootstrap t-value</b>
<i>Spel</i>		
- Fitnesssen bij HealthCity Diepenbeek dient voor u als een manier om aan het dagelijkse leven te ontsnappen.	0,48	4,22
- Het personeel voegt een meerwaarde toe aan het amusement en entertainment van het fitnesscenter.	0,69	8,82
<i>Esthetica</i>		
- De inrichting van HealthCity vindt u aantrekkelijk.	0,73	10,44
- De sfeer van het fitnesscenter helpt u genieten van uw bezoek aan HealthCity.	0,81	12,44
- U bent tevreden met de hygiëne in de fitnesszaal.	0,74	7,76
- U bent tevreden met de hygiëne in de douches en kleedkamers.	0,77	11,12

Kijken we naar de ladingen, kunnen we bovendien zien welke van de indicatoren de grootste invloed uitoefent op elke van de vijf waarden. Zo kunnen we bij voorbeeld zien dat de prijs van de lidmaatschappij de meest bepalende indicator voor efficiëntie is met een lading van 0,75, gevolgd door wachtlijnen voor de toestellen (0,66) en de bereikbaarheid (0,60). Deze ladingen zijn als volgt te interpreteren: stijgt de beoordeling van een indicator met 1, dan zal de hieraan verbondene latente variabele met de waarde van de lading stijgen. Deze ladingen kunnen een belangrijke implicatie hebben voor strategische beslissingen van het management, vermits ze een idee geven waar verbeteringen het meest zinvol zijn. Deze implicaties zullen we later in het kader van de algemene conclusies bespreken.

Ook voor de reflectieve constructen kunnen we t-waarden vinden die beduidend hoger liggen dan de vooropgestelde normen (1,96 bij significantieniveau 5% en 2,326 bij significantieniveau 1%), zoals we kunnen zien in Tabel 7.2.

De ladingen in Tabel 7.2 moeten echter anders geïnterpreteerd worden dan degene in Tabel 7.1. Aangezien we hier van een reflectief construct spreken, wordt klanttevredenheid en loyaliteit niet door de gegeven indicatoren beïnvloedt, maar beïnvloeden ze deze op hun beurt. Een stijging van klanttevredenheid met 1 punt gaat dus de twee indicatoren laten stijgen met respectievelijk 0,95 en 0,93 punten. Voor loyaliteit geldt een gelijkaardige redenering.

Bovendien kunnen we de betrouwbaarheid en convergente validiteit van de reflectieve factoren berekenen (bijlage 3). De betrouwbaarheid moet minstens groter dan 0,60 en idealiter groter dan 0,70 zijn. Zowel de berekende betrouwbaarheid van klanttevredenheid, alsook van loyaliteit (respectievelijk 0,94 en 0,93) voldoen aan deze criteria en overschrijden deze zelfs ruim. Hieruit kunnen we dus besluiten dat de schaal consistente resultaten oplevert, zouden we herhaaldelijke metingen voor deze variabelen doorvoeren. Convergente validiteit werd beoordeeld aan de hand van Fornell en Larcker's (1981) formule van 'average trait variance extracted' (AVE). Volgens de theorie bezit een construct convergente validiteit indien de meerderheid van de variatie in de reflectieve indicatoren verantwoord wordt door het onderliggende latente construct in plaats van de meetfout. Ook hier is de convergente validiteit voor klantwaarde en loyaliteit (respectievelijk 0,88 en 0,77) ver boven de norm van 0,50. De schaal correleert dus positief met andere metingen van hetzelfde construct.

Tabel 7.2 – Klantwaardemeting: Factorladingen en t-waarden van de reflectieve factoren

<b>Item</b>	<b>Loading</b>	<b>Bootstrap t-value</b>
<i>Klanttevredenheid</i>		
U bent tevreden met het fitnesscenter HealthCity Diepenbeek.	0,95	91,55
Het fitnesscenter voldoet aan uw vooropgestelde verwachtingen.	0,93	36,53
<i>Loyaliteit</i>		
U bent van plan om uw abonnement in de toekomst te verlengen.	0,80	17,01
In gesprekken met anderen zou u positief over HealthCity praten.	0,90	29,86
U zou HealthCity Diepenbeek aan anderen aanbevelen.	0,90	31,78
Indien u opnieuw zou kunnen kiezen zou u opnieuw voor HealthCity Diepenbeek kiezen.	0,92	66,34

Nadat we de parameters van het meetmodel nader hebben bekeken, gaan we ons nu richten op de parameters van het structurele model. Deze analyse zal ons helpen bij het beoordelen van onze onderzoekshypothesen.

Met behulp van Tabel 7.3 kunnen we volgende vergelijking opstellen:

$$\text{Klantwaarde} = 0,28 \text{ Efficiëntie} + 0,20 \text{ Kwaliteit} + 0,28 \text{ Sociaal} + 0,07 \text{ Spel} + 0,40 \text{ Esthetica}$$

Tabel 7.3 – Structurele Model Parameters: Coëfficiënten

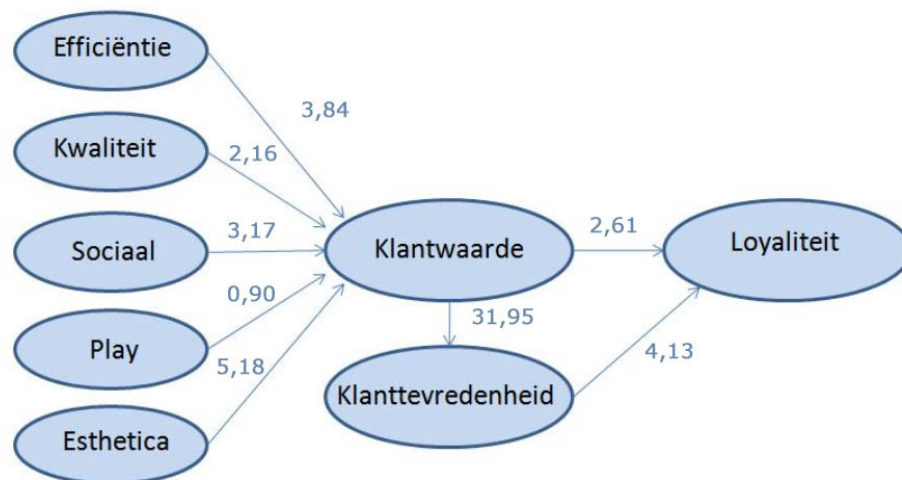
<b>Relationship</b>	<b>Coefficient</b>
Efficiëntie -> Klantwaarde	0,28
Kwaliteit -> Klantwaarde	0,20
Sociaal -> Klantwaarde	0,28
Spel -> Klantwaarde	0,07
Esthetica -> Klantwaarde	0,40
Klantwaarde -> Klantentevredenheid	0,80
Klantwaarde -> Loyaliteit	0,33
Klantentevredenheid -> Loyaliteit	0,52

We kunnen zien dat van de 5 soorten waarde, esthetica het grootste invloed heeft op de klantwaarde (0,40), gevolgd door sociale waarde (0,28) en efficiëntie (0,28). Terwijl kwaliteit nog een invloed heeft van 0,20, heeft spel een eerder klein belang (0,07). We kunnen de vergelijking als volgt interpreteren: Stijgt de beoordeling van een latente variabele met 1 (zoals bij voorbeeld efficiëntie), en de andere latente variabelen worden constant gehouden, zal de klantwaarde toenemen met de waarde van de bijhorende coëfficiënt (in dit voorbeeld met 0,28).

Ook kunnen we uit Tabel 7.3 de directe en indirecte (via klantentevredenheid) invloed van klantwaarde op loyaliteit aflezen. Hieruit volgt dat een stijging in de beoordeling van klantwaarde met 1 punt, een directe invloed heeft van 0,33 punten. De indirecte invloed van klantwaarde op loyaliteit over klantentevredenheid is gelijk aan 0,416 (0,80 x 0,52). Hierbij is vooral het groot belang van klantwaarde voor de beoordeling van klantentevredenheid op te merken.

Houden we echter rekening met de t-waarden van het structurele model, zoals weergegeven in figuur 7.9, valt op dat niet alle onderzoekshypothesen bevestigd kunnen worden. Zo is de positieve relatie tussen voordelen met betrekking tot spel en klantwaarde niet significant (t-waarde = 0,90), en dit zowel op een significantieniveau van 5% (kleiner dan 1,96) alsook van 1% (kleiner dan 2,576). Hypothese 4 moet dus verworpen worden. Ook hypothese 2 (*Percepties van voordelen met betrekking tot kwaliteit zijn positief gerelateerd aan klantwaarde*) kan niet op elk significantieniveau bevestigd worden. Met een t-waarde van 2,16 is het wel nog significant op 5% (want groter dan 1,96). Maar dit is niet meer het geval bij een significantieniveau van 1 % (want kleiner dan 2,576). Omdat we voor onze analyse een significantieniveau van 5% hanteren, zullen we echter met deze latente variabele rekening blijven houden.

Daarbuiten kunnen we zien, dat de andere hypothesen wel significant zijn, zowel op een significantieniveau van 5% alsook van 1%. Efficiëntie, sociale waarde en esthetica hebben een positieve invloed op klantwaarde. Klantwaarde op zijn beurt heeft zowel een directe invloed op loyaliteit, alsook een indirecte invloed, over klanttevredenheid.



Figuur 7.9 – Structural Model Parameters: t-waarden

Voor klanttevredenheid en loyaliteit kunnen we eveneens de  $R^2$  berekenen, die ons een nader inzicht geeft van de omvang van de lineaire relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Aan de hand van de waarden, 0,64 voor klanttevredenheid en 0,65 voor loyaliteit, kunnen we stellen dat de  $R^2$ 's aanvaardbaar zijn. Voor klantwaarde kan deze maatstaf niet worden berekend, omdat dit construct in de analyse deel uitmaakt van het meetmodel en niet van het structurele model.

## **Hoofdstuk 8: Verschillen in klantwaarde tussen klantengroepen**

Onderzoekers hebben gesuggereerd dat de waarneming van waarde door de klant afhankelijk is van specifieke gebruikssituaties. Verschillende groepen klanten nemen bijgevolg andere waarden waar voor eenzelfde product. (Woodruff & Gardial, 1996 in Ulaga & Chacour, 2001) De individuele kenmerken van klanten, die verschillen in klantwaarde kunnen beïnvloeden, zijn factoren zoals persoonlijkheid en attitude; kennis en ervaring; specifieke kenmerken met betrekking tot het product in kwestie; en persoonlijke waarden of demografische karakteristieken, zoals leeftijd, opleiding en inkomen (Styvén, 2007). Monroe (2003, in Styvén, 2007) beweert dat gedragskenmerken van klanten een invloed hebben op welke voordelen de klant wenst en hoe belangrijk deze zijn. Daarnaast hebben ze ook een invloed op hun bereidheid om ervoor te betalen.

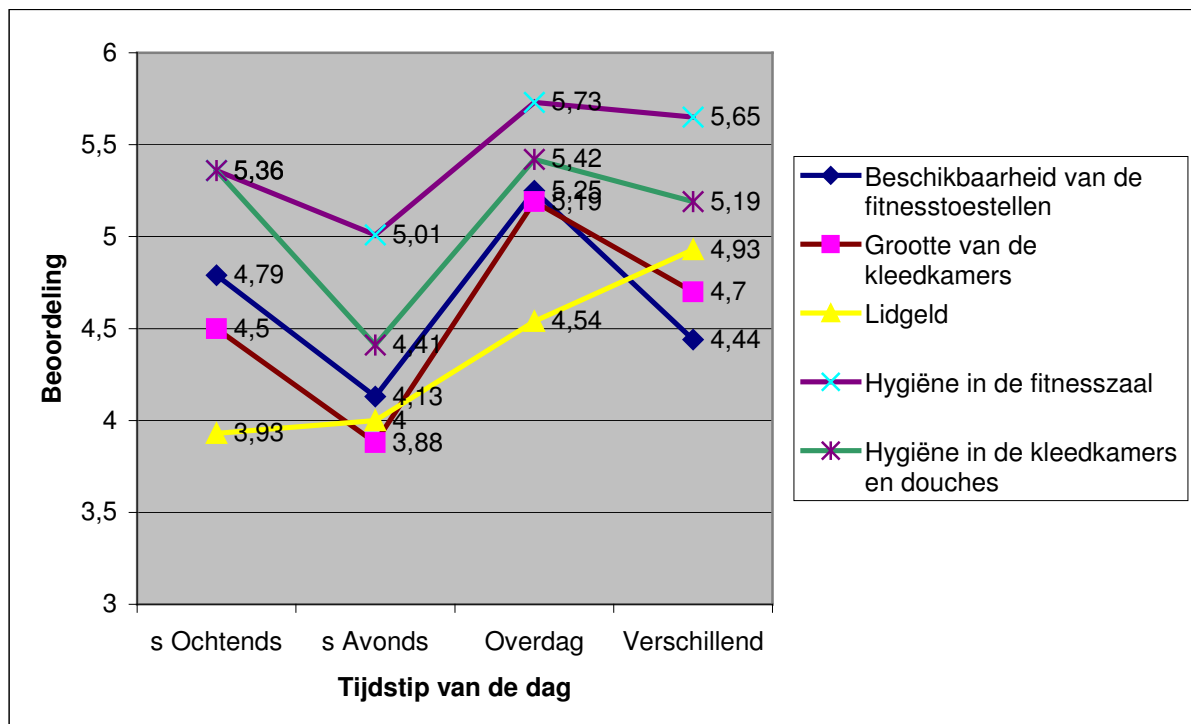
Ook voor onze praktijktoepassing bij HealthCity Diepenbeek geldt: de ene klant is de andere niet. Het aanbod van HealthCity omvat een breed spectrum. Naast de eigenlijke fitnesszaal, kan men ook deelnemen aan groepslessen, ontspannen op de zonnebank of ook gebruik maken van het restaurant en de bowlingfaciliteiten. Bovendien vindt men in de fitnesszaal zelf toestellen terug die voor verschillende doelstellingen gebruikt kunnen worden. Dit heeft een invloed op de redenen van de klant om het fitnesscenter te bezoeken. Terwijl de ene klant aan zijn conditie wil werken, is de andere bezig met het opbouwen van spieren. Een ander daarentegen is misschien enkel uit op ontspanning. Daarnaast zijn er ook verschillen in de gedragspatronen van de klant. De leden kunnen op verschillende tijdstippen van de dag komen fitnessen en op verschillende dagen in de week. Ten slotte verschillen de klanten ook puur demografisch van elkaar. De leden van HealthCity Diepenbeek bestaan uit mensen uit verschillende leeftijds- en sociale klassen. Al deze eigenschappen kunnen een effect hebben op het oordeel van de klant over het fitnesscenter en bijgevolg ook de waarneming van de waarde die het fitnesscenter aan de klant levert beïnvloeden.

In dit hoofdstuk zullen we de verschillen in de waarneming van de waardecategorieën tussen verschillende klantengroepen onderzoeken. We zullen bij deze onderscheiding gebruik maken van de in de enquête opgenomen vragen naar het gedrag van de klant, aangezien hierbij de meest betekenisvolle verschillen konden waargenomen worden. Daarnaast zullen we ook het effect van deze verschillen op het waardemodel nader

bekijken. Ook voor klanten met andere demografische kenmerken werden verschillen waargenomen. Maar deze verschillen konden niet aan de hand van deze eigenschappen verklaart worden en worden daarom niet besproken. In bijlage 5 worden ze niettemin vermeld.

### 8.1 Het tijdstip waarop de klant gaat fitnessen

De openingsuren van HealthCity geven de klant de mogelijkheid om op verschillende tijdstippen van de dag te gaan fitnessen. In onze enquête hebben we een onderscheid gemaakt tussen 's ochtends, 's avonds, overdag en verschillende tijdstippen. Het idee hierachter staat in verband met de in de serviceliteratuur besproken 'moment van de waarheid': het moment waarbij de klant en de aanbieder van een dienst elkaar tegenover staan (Normann, 2007). Bij ons voorbeeld van het fitnesscenter betekent dit, dat het moment waarop de klant gaat fitnessen een invloed kan hebben op zijn beoordeling van bepaalde waardefactoren. Men gaat ervan uit, dat vooral de drukte op bepaalde momenten een rol kan spelen. De verschillen in de waarneming door de klantengroepen is weergegeven in figuur 8.1 .



Figuur 8.1 – Verschillen in de beoordeling: Tijdstippen van de dag

Uit figuur 8.1 kunnen we aflezen dat de beoordeling van de geselecteerde indicatoren 's avonds lager uitvalt dan op andere tijdstippen van de dag. 'S avonds is dan ook het moment van de dag waarop de meeste mensen HealthCity bezoeken. Door middel van een variantieanalyse (bijlage 4) waren we in staat om een aantal significante verschillen te vinden. Evenzeer als in het voorgaande hoofdstuk zullen we een significantieniveau van 5% als norm hanteren.

Kijken we naar de indicatoren van efficiëntie kunnen we zien dat klanten meer last van drukte hebben tijdens de avonduren. De beoordeling van de **beschikbaarheid van de fitnessstoestellen** is significant beter voor leden die overdag fitnesssen (5,25) dan voor leden die voornamelijk 's avonds (4,13) of op verschillende tijdstippen komen (4,44). Dit kan verklaard worden door het feit dat 's avonds de meeste mensen gaan fitnesssen, waardoor er wachttijden kunnen ontstaan aan de toestellen. Mensen die op verschillende tijdstippen fitnesssen zullen dit fenomeen ook tegenkomen, wat in hun beoordeling weerspiegeld wordt.

Hetzelfde doet zich voor met de **beoordeling over de grootte van de kleedkamers**. Leden die 's avonds fitnesssen ondervinden de kleedkamers doorgaans als drukker (3,88) dan degene die overdag (5,19) en op verschillende tijdstippen (4,70) fitnesssen. Hiermee wordt nog eens duidelijk dat de drukte in de avonduren een negatieve invloed heeft op de waardeperceptie van de klant.

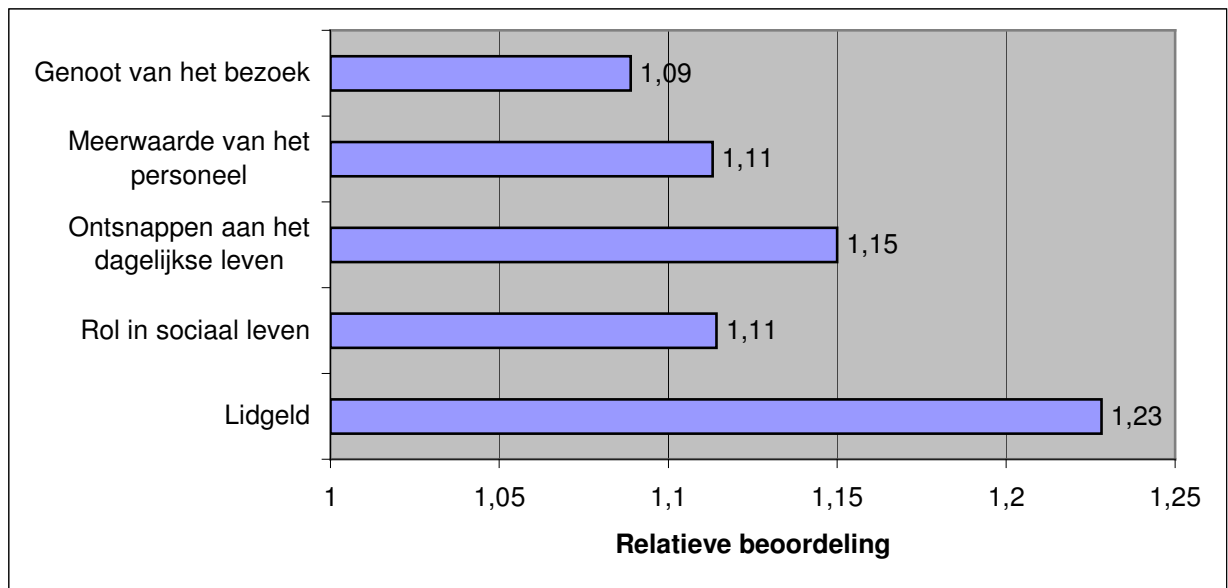
Ook het **lidgeld** wordt als te hoog beschouwd door op de avond actieve klanten (4,00) ten opzichte van klanten die op verschillende tijdstippen komen fitnesssen (4,93). We vermoeden dat klanten die op verschillende tijdstippen fitnesssen het voordeligste oordeel over het lidgeld hebben, omdat ze gebruik kunnen maken van het meest brede gamma van het aanbod en minder drukte ervaren.

Het tijdstip waarop de leden komen fitnesssen blijkt ook een rol te spelen bij de beoordeling van de hygiëne (esthetica). De **hygiëne in de fitnesszaal** wordt 's avonds doorgaans slechter beoordeeld (5,01) dan overdag (5,73) en dan door mensen die op verschillende tijdstippen fitnesssen (5,65). Hetzelfde geldt voor de **hygiëne in de kleedkamers** en douches. Hierbij wordt ook de hygiëne 's ochtends (5,36) als significant beter beoordeeld dan 's avonds (4,41). Ook de leden die overdag (5,42) en op verschillende tijdstippen (5,19) fitnesssen hebben een beter oordeel. De oorzaak hiervan

kan terug worden gevonden in de drukte van de avonduren. Terwijl men bij HealthCity Diepenbeek veel investeert in hygiëne, is het blijkbaar moeilijk voor de poetsploegen om de hoge werkdruk 's avonds vol te houden.

## 8.2 De redenen om te fitnessen

Een klant kan verschillende dingen proberen te bereiken door te komen fitnessen bij HealthCity Diepenbeek. In de enquête hebben we daarom volgende redenen aangegeven: conditie, gezondheid, afslanking, ontspanning en spierbouw. Het idee hierachter is dat mensen afhankelijk van hun motivatie ook een ander oordeel hebben over specifieke aspecten van het fitnesscenter. Uit de analyse, waarvan de resultaten zijn opgenomen in bijlage 4, kunnen we een aantal verschillen waarnemen. Deze hebben te maken met respondenten die conditie en spierbouw als reden hebben opgegeven.



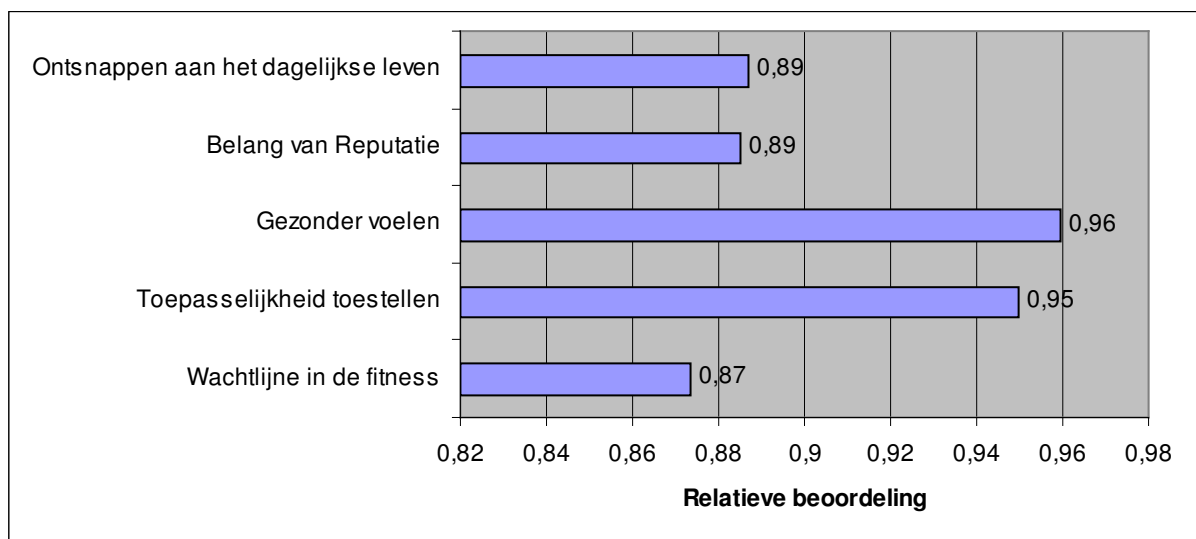
Figuur 8.2 – Relatieve beoordeling: opgegeven reden conditie

De leden van HealthCity Diepenbeek die **conditie** als hun voornaaste reden opgaven om aan fitness te doen blijken significant meer tevreden te zijn met de prijs (4,79) dan mensen die dit niet als hun voornaamste reden opgaven (3,90). Voor hen speelt een bezoek aan HealthCity bovendien een belangrijkere rol in hun sociaal leven (4,58 t.o.v. 4,11) en dient het meer om aan het dagelijkse leven te ontsnappen (5,06 t.o.v. 4,40). Ook voegt het personeel in hun ogen een meerwaarde toe aan het amusement en



entertainment van het fitnesscenter (4,82 t.o.v. 4,33) en gaven ze aan meer te genieten van hun bezoek aan HealthCity Diepenbeek (5,88 t.o.v. 5,40). Uit deze resultaten blijkt dat mensen die fitnessen voor hun conditie vooral een beter oordeel hebben over de sociale waarde aspecten. In figuur 8.2 wordt het relatieve oordeel van mensen die als reden conditie opgaven ten opzichte van degene die dit niet deden weergegeven.

Bij klanten die voornamelijk bezig zijn met het **opbouwen van spieren** vinden we dan weer significante verschilpunten op gebieden die vooral met de toestellen te maken hebben. Ze hebben in het algemeen een slechter oordeel over de wachtlijnen aan de toestellen (4,22) dan degene die niet aan spierbouw doen (4,22). Uit de focusgroep blijkt de reden hiervoor te zijn dat er in mindere mate toestellen beschikbaar zijn die voor spierbouw bedoeld zijn, maar toch een aanzienlijk aantal mensen komt fitnessen voor spierbouw. Hierdoor ontstaan gemakkelijker wachtlijnen. Dit wordt nogmaals bevestigd door een slechter oordeel over de toepasselijkheid van de toestellen (5,84 t.o.v. 6,15). We merken hierbij op dat het oordeel nog altijd in een positief bereik ligt. Maar toch geeft dit een indicatie dat er minder geschikte toestellen voor spierbouw dan voor andere activiteiten beschikbaar zijn. Voorts geeft deze groep van klanten ook aan dat fitnessen minder dient als een manier om aan het dagelijkse leven te ontsnappen (4,48 t.o.v. 5,05) en ook in minder mate bijdraagt dat ze zich gezonder voelen (5,92 t.o.v. 6,17) wat vooral te maken kan hebben met hun focus op spierbouw. Tevens geven ze minder aandacht aan de reputatie van HealthCity Diepenbeek (3,93 t.o.v. 4,44). Deze resultaten zijn in de vorm van een relatieve beoordeling weergegeven in figuur 8.3 .

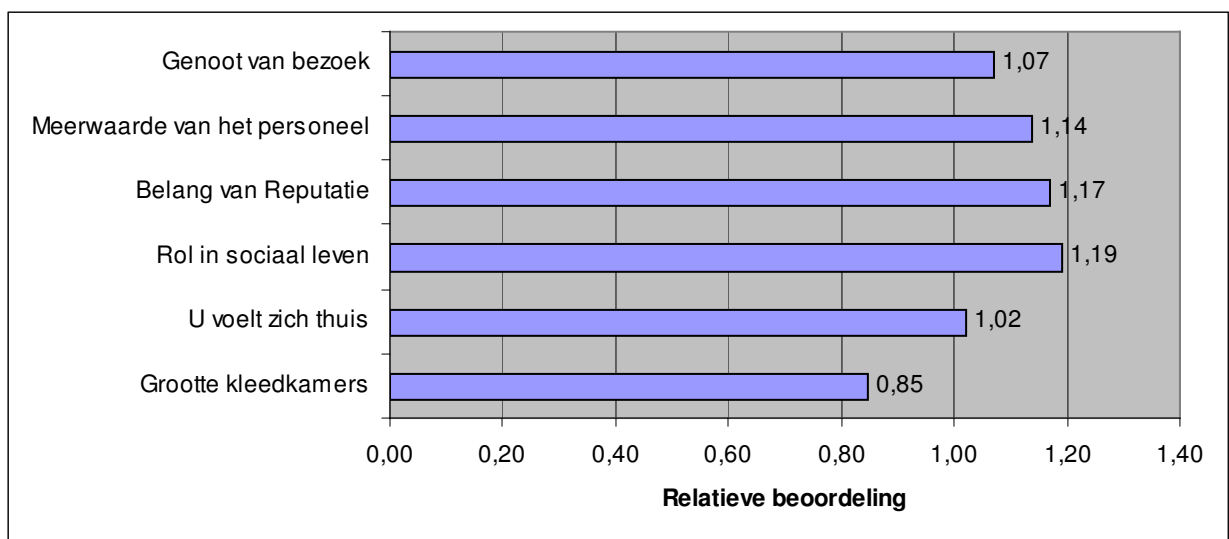


Figuur 8.3 – Relatieve beoordeling: opgegeven reden spierbouw

### 8.3 Gebruikte faciliteiten

We peilden naar het verschil in de beoordeling van waarde-elementen, afhankelijk van de gebruikte faciliteiten. Hierbij kunnen we vooral verschillen zien voor mensen die gebruik maken van groepslessen. Om te beginnen willen we opmerken dat klanten die geen gebruik maken van de fitnesszaal, aan het fitnesscenter een grotere rol blijken te geven in hun sociaal leven. Maar aangezien het aantal ondervraagde mensen die geen gebruik maken van het fitnesscenter beperkt is tot 2 personen, zijn enige uitspraken over deze groep niet representatief.

Het verschil in waardeoordeel voor bezoekers van **groepslessen** kunnen we vooral terug vinden op sociaal vlak. Deze groep van leden ziet het fitnesscenter als een belangrijker onderdeel van hun sociaal leven (4,90 t.o.v. 4,11), voelt zich in het algemeen beter thuis bij HealthCity Diepenbeek (6,10 t.o.v. 5,97) en ook de reputatie van HealthCity Diepenbeek blijkt voor hen een belangrijker rol te spelen (4,66 t.o.v. 3,98). Deze verschillen in sociale waarde-elementen zijn te verklaren door de interactieve en daarom ook sociale aard van de groepslessen. Mensen fitnesssen hier immers niet op hun eentje, maar in een groep. Naast de sociale factoren, geven deze leden ook aan meer van hun bezoek te genieten (5,93 t.o.v. 5,54). Ook het personeel blijkt meer bij te dragen aan het entertainment en amusement van het fitnesscenter (5,00 t.o.v. 4,40). Voorgaande resultaten hebben we in figuur 8.4 onder de vorm van het relatieve oordeel van de gebruikers van de groepslessen weergegeven.



Figuur 8.4 – Relatieve beoordeling: gebruikers van groepslessen

## **Hoofdstuk 9: Algemene conclusie**

Klantwaarde is een in het nabije verleden veel besproken concept. Voor de toepassing in de praktijk werd echter meestal gekozen voor unidimensionele modellen, waarbij de voordelen van een aanbod en de kosten werden afgewogen. In het kader van deze thesis kozen we echter ervoor om aan te sluiten bij een beperkt aantal voorgaande onderzoeken, waarin de poging werd ondernomen om een multidimensioneel model toe te passen. Hierbij werd gekozen voor de typologie van Holbrook. In dit hoofdstuk zullen we een algemeen besluit geven over het door ons vooropgestelde conceptueel model. Daarnaast zullen we op basis van de onderzoeksresultaten een aantal aanbevelingen formuleren voor HealthCity Diepenbeek. Ten slotte vermelden we de beperkingen van ons onderzoek.

### **9.1 Besluit van het onderzoeksmodel**

De 'means-end theory' van Gutman (1982) presenteert klantwaarde als een 'higher-level' abstract. Bijgevolg is klantwaarde geen attitude die op directe manier kan worden gemeten. Veeleer wordt het bepaald door onderliggende subcategorieën van klantwaarde. Het conceptueel model in het kader van deze thesis bouwt daarmee voort op voorgaand onderzoek. Klantwaarde is niet enkel een afweging van voordelen en kosten, maar wordt bepaald door variabelen, die een weergave zijn van de waardecategorieën die in de typologie van Holbrook worden aangevoerd. In ons model hebben we gekozen voor 5 verschillende soorten waarde die direct aansluiten bij de Holbrook typologie: efficiëntie, kwaliteit, sociaal, spel en esthetica. Uit de analyse blijkt echter dat op basis van dit onderzoek niet alle hypothesen met betrekking tot de vijf waarden bevestigd kunnen worden. Spel blijkt geen significante invloed te hebben op klantwaarde voor de klanten van HealthCity Diepenbeek. Op basis hiervan zouden we kunnen besluiten dat in de context van een fitnesscenter het hebben van plezier, het genieten of de mogelijkheid om te ontsnappen aan het dagelijkse leven geen beduidende bijdrage levert aan de klantwaarde die de klanten ervaren. Deze bevinding is echter verrassend, is het toch aan te nemen dat juist het hebben van plezier en daarmee ook de waardecategorie spel een belangrijke rol speelt in de vrijetijdsbesteding van mensen. Een tweede mogelijkheid zou daarom zijn dat we de waarde spel niet juist hebben gemeten in

onze enquêtes. De waarde spel, zoals gemeten in ons model, draagt dus in grote mate niet bij tot de klantwaarde van het fitnesscenter.

Buiten spel dragen alle andere waardes wel bij tot klantwaarde. Hierdoor wordt dus bevestigd dat klantwaarde als een abstract van hogere orde, bepaald wordt door verscheidene onderliggende indicatoren.

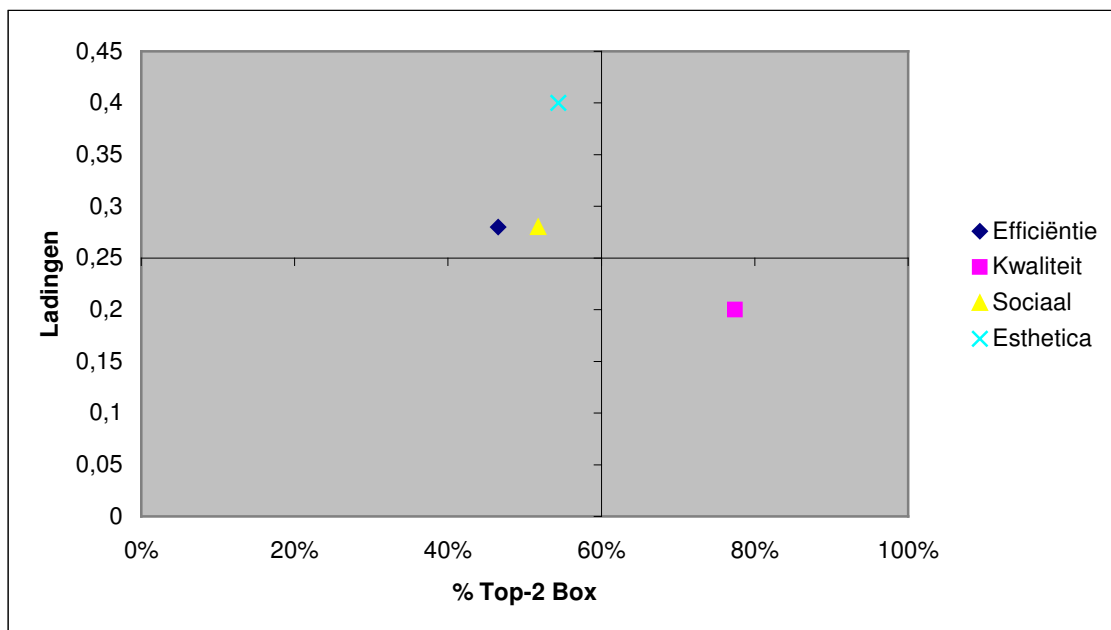
Vervolgens wordt ook de invloed van klantwaarde op loyaliteit bevestigd. Enerzijds heeft klantwaarde een directe invloed op loyaliteit. Daarnaast oefent klantwaarde ook een indirecte invloed uit, namelijk via klantentevredenheid. Dit impliceert dat klanten die het aanbod van het fitnesscenter en ook hun ervaring als klant van HealthCity Diepenbeek als waardevol beschouwen, niet enkel tevreden klanten zijn, maar ook loyale klanten. Dit is een belangrijk bevinding indien men de grote loyaliteitsproblemen van de meeste fitnessketens in overweging neemt.

## **9.2 Implicaties voor HealthCity**

De bevestiging van het merendeel van de vooropgestelde hypothesen geeft niet enkel een bevestiging van hetgeen in de literatuur over multidimensionele waardemodellen wordt vermeld. Het geeft ook een teken aan bedrijven, dat het belangrijk kan zijn om verschillende dimensies, die een bijdrage leveren aan klantwaarde, nader te bekijken. Door het bestuderen van de waarde-indicatoren kan een bedrijf in staat zijn belangrijke verbeteringspunten vast te stellen en hierop te reageren. In wat volgt willen we aan de hand van de door ons gevonden resultaten een aantal suggesties geven.

Zoals is weergegeven in hoofdstuk 7, werden de verschillende aspecten van het fitnessen bij HealthCity Diepenbeek min of meer positief onthaald. Terwijl er enkele dingen waren die waarschijnlijk vatbaar zijn voor verbetering, zoals blijkt uit de middelmatige scores voor het lidgeld, de drukte in de fitnesszaal of in de kleedkamers, werden er voor geen van de indicatoren negatieve waardes waargenomen. Voor de volgende suggesties hebben we daarom in plaats van met de gewone scores rekening gehouden met de 'top-two box'. De 'top-two box' is het percentage respondenten dat voor een bepaalde stelling de hoogste of de tweede hoogste score aangaven. Deze 'top-two box' hebben we uitgezet ten opzichte van de ladingen van de indicatoren, waarmee het belang van de indicatoren als voorspeller van een bepaalde waarde wordt weergegeven. Deze grafieken

moeten een beeld geven over welke aspecten van HealthCity Diepenbeek voor verbetering vatbaar zijn alsook welke factoren belangrijk genoeg zijn om verbeteringen aan te brengen. Bevindt zich een variabele in het kwadrant rechtsboven is het in een ideale positie, aangezien het niet enkel goed presteert, maar ook een belangrijke invloed heeft op klantwaarde. Elementen linksboven daarentegen doen het minder goed. Ook zij hebben een belangrijk invloed op klantwaarde, worden door de klanten echter als minder tevredenstellend waargenomen. Verbeteringen zijn hier aan te raden. Variabelen in het kwadrant rechtsonder zijn indicatoren die het goed doen in de ogen van de klant, maar ze zijn minder belangrijk voor het bepalen van de door de klant waargenomen waarde. HealthCity moet hier op letten niet onnodig veel middelen te investeren? Variabelen die zich in het kwadrant linksonder bevinden zijn van minder groot belang voor HealthCity. Deze variabelen worden niet goed onthaald door de klant, maar ze zijn dan ook niet erg belangrijk voor het bepalen van klantwaarde. Investerings in de verbetering van deze variabelen hebben dus geen prioriteit.

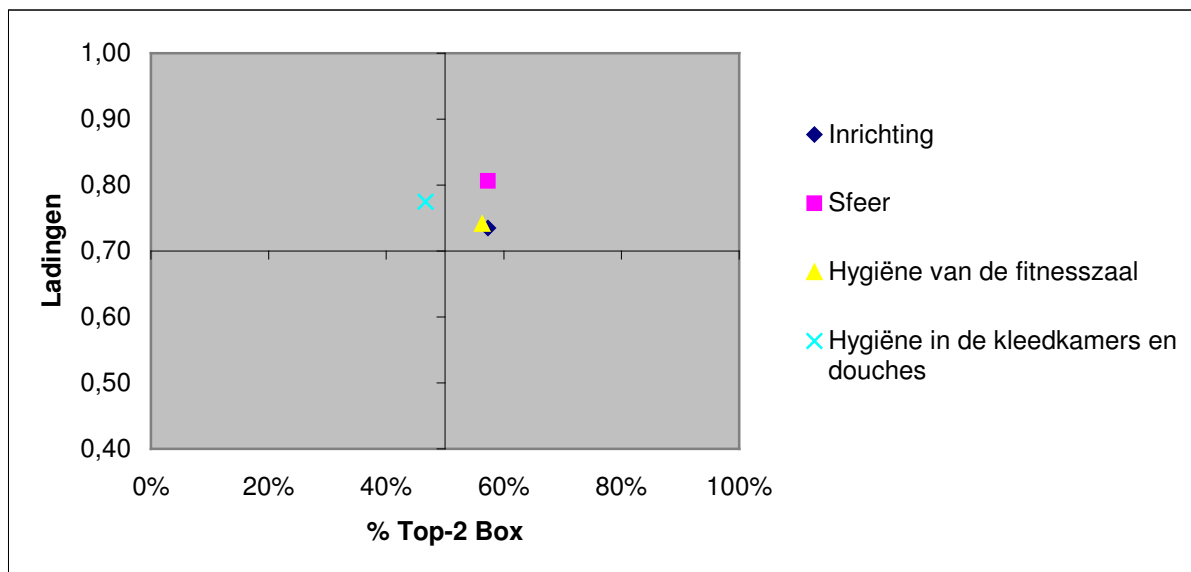


Figuur 9.1 – Ladingen – “Top-Two Box” kaart

Tijdens deze bespreking zullen we de waarde-elementen efficiëntie, kwaliteit, sociaal en esthetica bespreken. Spel laten we buiten beschouwing, aangezien we geen significant invloed op klantwaarde hebben gevonden. In figuur 9.1 zijn de vier te bespreken variabelen opgenomen. Esthetica heeft de grootste invloed op klantwaarde. In maar slechts de helft van de gevallen (54,4%) worden haar indicatoren hoger beoordeeld.

Aangezien esthetica een beslissende variabele is, vinden we het noodzakelijk dat hieraan de meeste aandacht wordt besteed. Daarnaast is ook efficiëntie sterk bepalend voor de door de klant ondervonden waarde. Maar ook op het gebied van deze variabele scoort het fitnesscenter minder goed (46,5%). Bijgevolg raden we ook hier aan om de nodige stappen te ondernemen. Hetzelfde geldt voor de sociale waarde, welke in even grote mate een invloed heeft op de klantwaarde. Ten opzichte van efficiëntie scoort men hier iets beter (51,7%), maar bevindt men zich nog altijd onder de door ons opgestelde norm van 60 %. Enkel kwaliteit wordt in grote mate als positief ervaren (77,4%). Maar anders als de andere variabelen, is kwaliteit niet zozeer bepalend voor de klantwaarde.

Vervolgens zullen we nader ingaan op de verschillende indicatoren van de waarde-elementen om zo een aantal verbeteringspunten te kunnen ontdekken. Aansluitend bij onze evaluatie van de verschillende waarde-elementen zullen we hierbij beginnen met esthetica en vervolgens efficiëntie en sociale waarde bespreken, om uiteindelijk met kwaliteit af te sluiten.

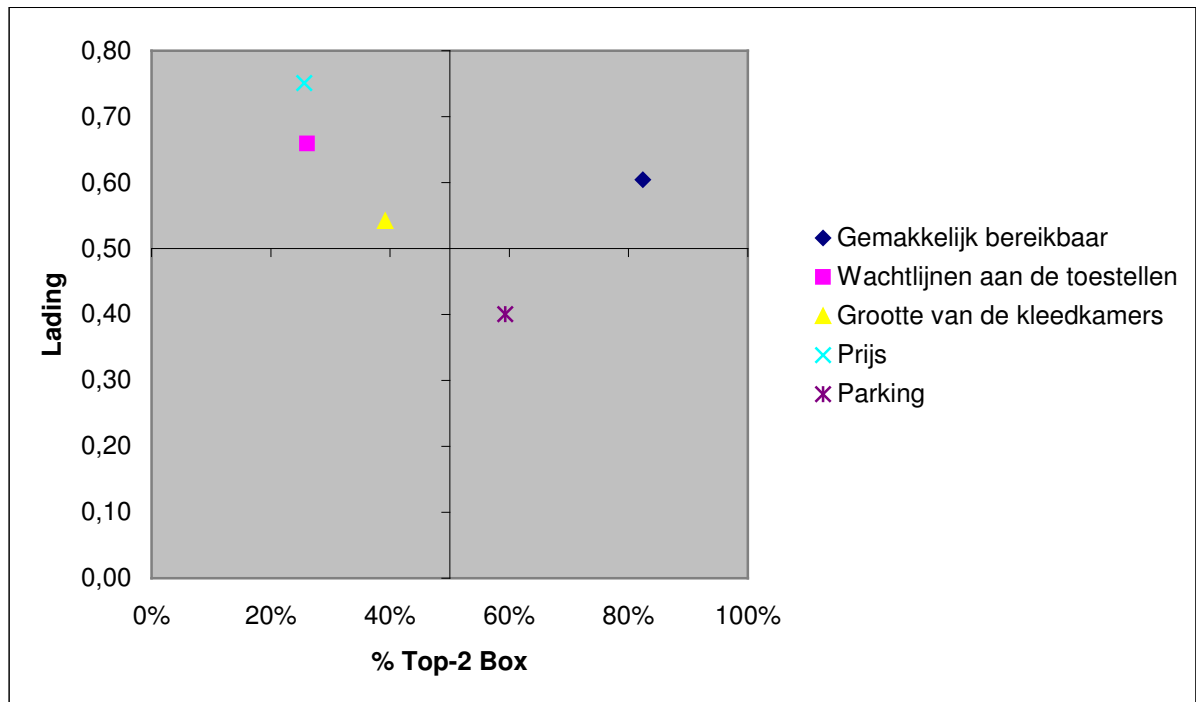


Figuur 9.2 – Ladingen – “Top-Two Box” kaart: esthetica

De factoren van esthetica bevinden zich in de twee bovenste kwadranten, en hebben daarom allemaal een redelijke invloed op de latente variabele. Bovendien bevinden zich alle waarden rond de 50%, wat betekent dat maar ongeveer de helft van de klanten één van de twee hoogste scores gaaf aan de stellingen die hierop betrekking hadden. Vooral aan de hygiëne in de kleedkamers en douches zou er gewerkt moeten worden. De

beoordeling is met 46,7% eerder negatief, maar toch speelt dit element een belangrijke rol voor de esthetica (0,77). Op te merken valt hier dat de perceptie van de klanten afwijkt van de inspanningen van het fitnesscenter. Uit ons interview met clubmanager Benny Paumen blijkt dat grote inspanningen worden geleverd om de klant op dit vlak tevreden te stellen. Kijken we terug naar de uitkomsten van hoofdstuk 8 kunnen we besluiten dat vooral de drukte in de avonduren deze scores omlaag haalt. Naast de hygiëne in de douches en kleedkamers zijn tevens de andere aspecten voor verbetering vatbaar. Ook hun beoordeling valt maar middelmatig uit.

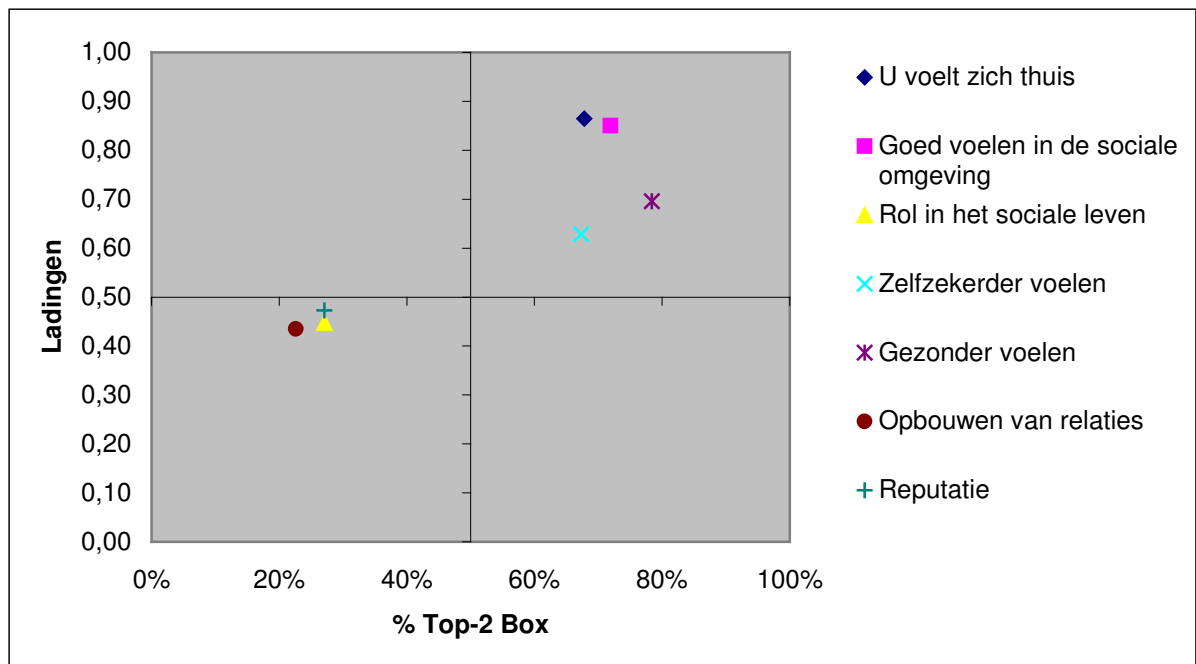
Onder efficiëntie vallen zowel de bereikbaarheid, de parking en de prijs, alsook de wachttijden in de fitnesszaal en in de kleedkamers. Zoals we in figuur 9.3 kunnen zien is het sterkste punt voor HealthCity Diepenbeek zijn goede bereikbaarheid. Het wordt niet enkel als gunstig waargenomen (82,4%), maar is daarnaast ook nog relatief belangrijk (0,60). Ook de parking wordt positief waargenomen (60%), maar speelt in mindere mate een rol bij het bepalen van klantwaarde (0,40). Er zijn echter elementen binnen de groep efficiëntie die voor verbetering vatbaar zijn. De gevraagde prijs, de drukte in de kleedkamers, alsook de wachttijden in de fitnesszaal spelen allemaal een belangrijke rol bij het bepalen van de waarde efficiëntie (respectievelijk 0,75 , 0,66 en 0,54) maar worden minder positief waargenomen. Enkel 25,6% van de respondenten gaf een hogere score aan het lidgeld van het fitnesscenter. Het ligt aan HealthCity Diepenbeek zelf om er iets aan te doen, aangezien dit toch de belangrijkste indicator is voor efficiëntie. Maar zolang de leden bereid zijn zoveel te betalen, is er geen verandering noodzakelijk. Vermits het huidig onderzoek niets zegt over de prijselasticiteit, zou een studie naar de gevolgen van een prijsdaling voor de totale omzet, rekening houdend met het behoud van klanten en het aantrekken van nieuwe klanten, bij een beslissing verder kunnen helpen. Over het probleem van te drukke kleedkamers en fitnesszalen, vooral in de avonduren, is men zich bij HealthCity Diepenbeek bewust. Hier kampt men echter met het probleem van de vaste accommodatie. Enkel het scheppen van nieuwe ruimte door een verbouwing zou het probleem kunnen verhelpen. Ook hiervoor is een verdergaande kosten-baten analyse noodzakelijk vooraleer een beslissing kan worden genomen.



Figuur 9.3 – Ladingen – “Top-Two Box” kaart: efficiëntie

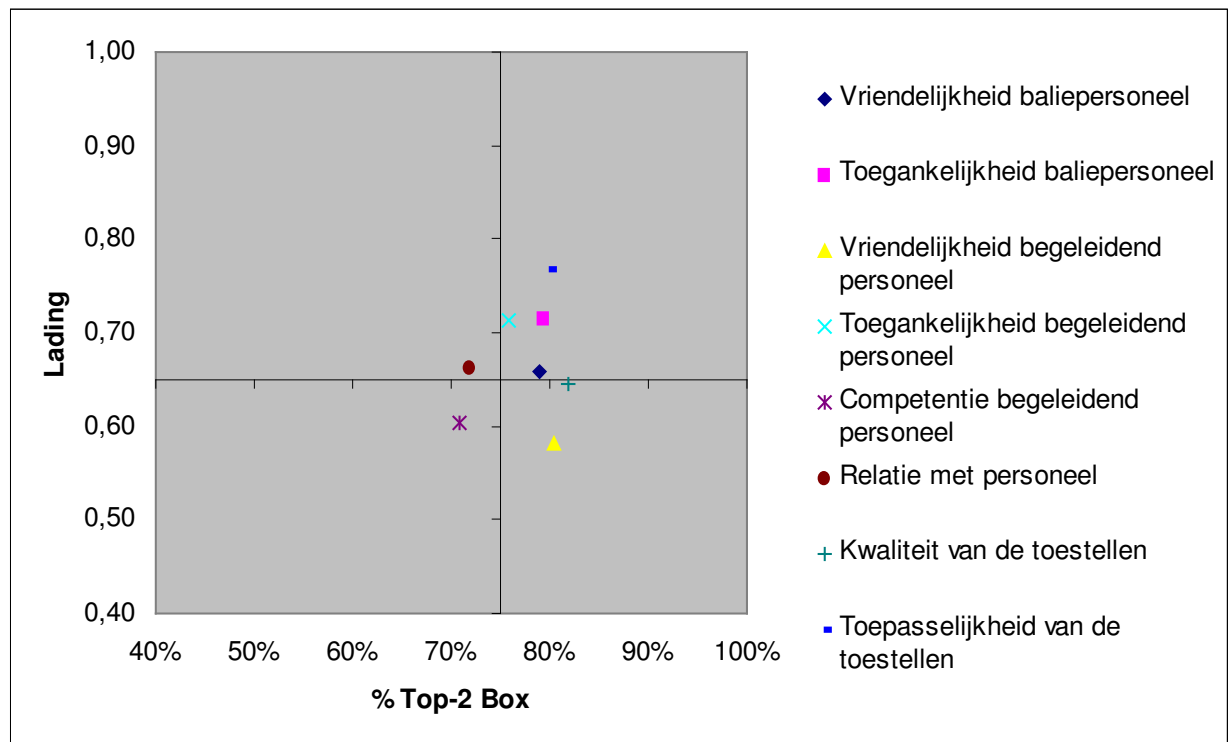
Ook het sociale waarde-element speelt een belangrijke rol bij het vormen van klantwaarde. Zoals we in figuur 9.4 kunnen zien zijn er een aantal indicatoren, die het goed en ook minder goed doen. Als sterke punten kunnen in elk geval worden gezien dat mensen zich gezond voelen door te komen fitnesssen (78,4%, 0,70), alsook dat ze zich beter en zelfzekerder voelen (67,3%, 0,63). Daarnaast valt ook op dat klanten zich goed voelen in de sociale omgeving (71,9%, 0,85) en zich thuis voelen bij HealthCity Diepenbeek (67,8%, 0,86). Hierbij zal waarschijnlijk ook het positief beoordeelde personeel uit de paragraaf hierboven een rol spelen. Er zijn echter ook minder sterke punten. De respondenten gaven minder aan in staat te zijn om relaties op te bouwen (22,6%, 0,44). Ook blijkt het fitnesscenter een minder centrale rol in hun sociaal leven te spelen (27,1%, 0,45) en ook de reputatie van HealthCity is minder belangrijk voor hen (27,1%, 0,47). Deze zwakke punten blijken echter maar in beperkte mate een bijdrage te leveren tot de latente variabele sociale waarde. Daarnaast is het ook moeilijk om deze punten door strategische activiteiten te verbeteren.





Figuur 9.4 – Ladingen – “Top-Two Box” kaart: sociaal

In figuur 9.5 worden de verschillende elementen van kwaliteit weergegeven. Het valt op dat alle indicatoren positief door de klant worden beoordeeld. De percentage van de “Top-two box” bevindt zich tussen de 70% en 85%. Dit is ook niet meer dan normaal. HealthCity Diepenbeek investeert geregeld in nieuwe toestellen, en ook het personeel wordt regelmatig geëvalueerd en bijgeschoold. Ook beschikken alle indicatoren over een betekenisvolle lading, waarbij de laagste met 0,58. Om toch een onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende indicatoren hanteren we daarom een norm van respectievelijk 75% en 0,65. Hieruit blijkt dat de enigste indicator in het kwadrant linksboven betrekking heeft op de relatie tussen de klant en het personeel. Ook de competentie van het begeleidend personeel wordt onder deze normen als minder goed beoordeeld, maar heeft enkel een kleinere invloed op het waarde-element kwaliteit. Daarnaast hebben ook de vriendelijkheid van het begeleidend personeel en de kwaliteit van de toestellen een kleinere invloed op de totaalscore inzake kwaliteit. Zij worden echter als positief waargenomen. Aangezien de hanteerde normen extra hoog liggen is een verdere investering in deze indicatoren niet noodzakelijk. Het onderhouden van de huidige situatie is echter wel wenselijk. HealthCity Diepenbeek kan dit als een voordeel in zijn externe communicatie naar de klanten toe gebruiken, wat ook al wordt gedaan.

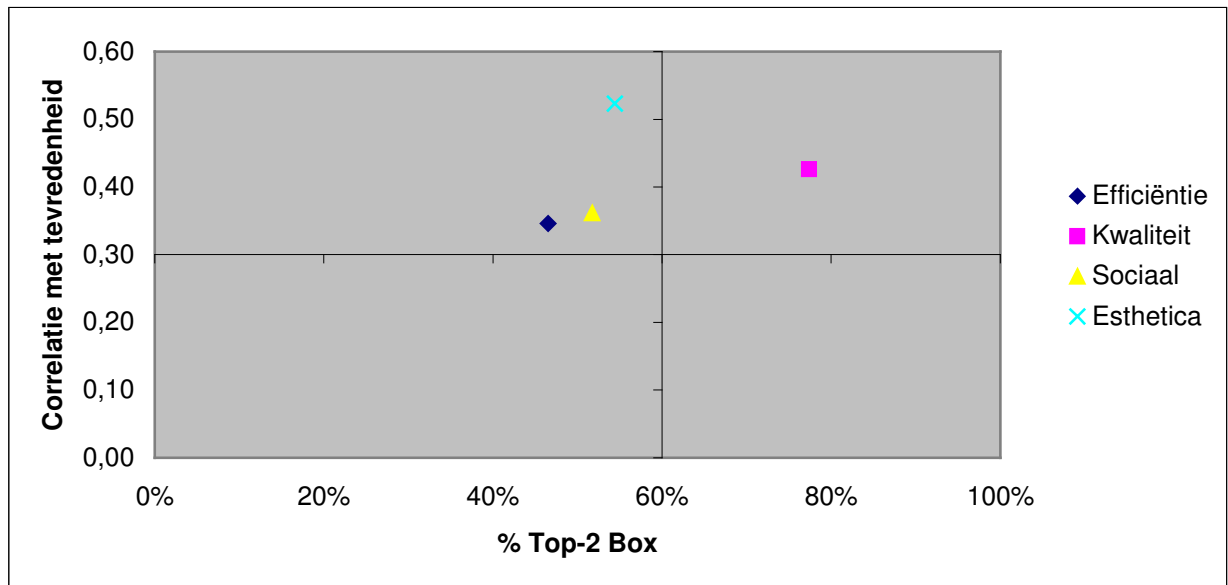


Figuur 9.5 – Ladingen – “Top-Two Box” kaart: kwaliteit

Een andere manier om mogelijke verbeteringspunten vast te stellen is het opstellen van een grafiek waar de “Top-two box” uitgezet wordt ten opzichte van de correlatie tussen de verschillende indicatoren en de tevredenheid. Voor tevredenheid hebben we hier gebruik gemaakt van het gemiddelde van de twee indicatoren die onze enquête naar klanttevredenheid moesten peilen, ook al is de correlatie tussen de twee hoog. De achterliggende redenering is als volgt. In de bovenstaande figuren geeft de lading aan welke indicatoren de grootste invloed hebben op de klantwaarde, zoals die door ons werd gemeten. De correlatie tussen de indicatoren van de verschillende soorten waarde en de gemeten tevredenheid daarentegen geeft een indicatie in hoever de indicatoren van invloed zijn op de klanttevredenheid. Een hoge correlatie duidt dus op een groot belang. In figuur 9.6 geven we een voorbeeld van een dergelijke grafiek.

Vergelijken we figuur 9.6 met figuur 9.1 kunnen we zien dat deze sterk op elkaar lijken. We kunnen er echter een duidelijk verschilpunt ontdekken. Kwaliteit is sterker gecorreleerd aan klanttevredenheid dan efficiëntie en sociale waarde. In de kaart van klantwaarde kunnen we kwaliteit in het kwadrant rechtsonder terug vinden, wat op een kleiner belang duidt. Op de gedetailleerde kaarten voor elk waarde-element vinden we echter geen grote verschillen tussen de twee soorten toepassingen. Dit is niet echt

verbazend. Immers, de in figuur 7.3 weergegeven coëfficiënt van 0,80 geeft een sterk verband aan tussen klantwaarde en klanttevredenheid. De hoge ladingen van de indicatoren duiden dus ook op een hoge correlatie tussen de indicatoren en de klanttevredenheid. De grafieken voor de andere waardedimensies zijn opgenomen in bijlage 6.



Figuur 9.6 – Correlatie met tevredenheid – “Top-Two Box” kaart

De hierboven genoemde verbeteringspunten zouden HealthCity Diepenbeek in staat kunnen stellen om aan zijn klanten meer waarde te leveren. Dat zal op zijn beurt de tevredenheid en de loyaliteit van de klanten positief kunnen beïnvloeden, wat voor het fitnesscenter zelf een strategisch pluspunt oplevert.

### 9.3 Beperkingen van het onderzoek

De keuzes die voor het onderzoek werden gemaakt brengen ook enkele beperkingen met zich mee. Het onderzoek was een poging om de typologie van Holbrook toe te passen in de praktijk. Hiervoor werd gekozen voor een onderzoek bij HealthCity Diepenbeek. We kunnen echter niet concluderen dat de hier gevonden resultaten ook van toepassing zullen zijn op andere fitnesscentra of zelf op bedrijven uit andere sectoren.

Ook de keuze voor een accidentele steekproef, dus een niet-toevalssteekproef zorgt voor een minder veralgemeenbaar resultaat. De hierdoor bereikte steekproef sluit ook niet volledig aan bij het totaal klantenbestand, maar bestaat vooral uit mensen die op het juiste moment op de juiste plaats waren. Een steekproef die meer nauwkeurig overeenkomt met de eigenschappen van het volledige klantenbestand zou een vollediger beeld kunnen schetsen en daardoor zeker voor interessante resultaten zorgen. Het in het onderzoek toegepaste niet-toevalssteekproef is echter gebruikelijk in dit soort marketingonderzoek.

Ook de focus van deze eindverhandeling kan gedeeltelijk als een beperking worden gezien. Door het feit dat we ons richtten op de waarde-elementen gegeven door Holbrook, werden misschien andere factoren die ook een invloed hebben op klantwaarde buiten beschouwing gelaten. Hierbij kunnen we echter opmerken dat de typologie van Holbrook een benadering levert die vollediger is dan de meeste van de gerelateerde klantwaarde-modellen.

De keuze van het meetmodel van Holbrook heeft nog een andere implicatie. Een aantal factoren zijn heel subjectief en het meten hiervan sterk afhankelijk van de respondent, alsook van de vraagstelling. Daardoor kan het zijn dat met sommige vragen in de enquête niet juist gemeten wordt wat bedoeld werd. Een oorzaak hiervan is dat de respondenten een aantal dingen gerationaliseerd zouden kunnen hebben. Een voorbeeld is de invloed van reputatie, waardoor deze misschien minder werd ingeschat.

Verder hadden we ook andere keuzes gemaakt kunnen worden in verband met de vragen in de enquête. Aansluitend bij voorgaande onderzoeken werd loyaliteit gemeten door onder meer de bereidheid om het abonnement te verlengen. In het 'expectancy disconfirmation model' uit hoofdstuk 3 worden 'repurchase intentions' echter aangegeven als een resultaat van tevredenheid. Men zou deze vraag in de analyse dus ook kunnen linken aan tevredenheid in plaats van loyaliteit.

Ook de beslissing om de indicator hygiëne onder de noemer van esthetica op te nemen is discutabel. We hebben ervoor gekozen omdat de hygiëne van het fitnesscenter in ruime mate meespeelt wanneer de klant de schoonheid van het fitnesscenter evalueert. Immers, een schoon en opgeruimd fitnesscenter speelt evenzeer als een goede keuze

van de inrichting een rol. Natuurlijk kan men ook ervoor kiezen hygiëne op te nemen in andere waarde-categorieën, zoals bijvoorbeeld in efficiëntie, maar ook in kwaliteit.

Ten slotte willen we een opmerking maken betreffende de in het conceptueel model gemeten loyaliteit van de klant. Meestal zijn klanten loyaal aan het fitnesscenter dat het gemakkelijkst voor hun bereikbaar is. Dit bevestigt het belang van de bereikbaarheid in de theorie, hetgeen ook in ons onderzoek wordt gevonden. Men kan zich daarom afvragen in hoeverre de door ons gemeten loyaliteit de realiteit weerspiegelt.

### Lijst van geraadpleegde werken

- Anthony, L., & Dioko, N. (1995). *Consumer Values and Market Segmentation In China*. Plaats van uitgave: Macau Foundation.
- Brady, M.K., & Robertson, C.J. (1999). An exploratory study of service value in the USA and Ecuador [Elektronische versie]. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 10 No. 5*, 469-486.
- Best R.J. (2000) *Market-Based management: Strategies for growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey.
- Chen, C.F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan [Elektronische versie]. *Transportation Research, Part A 42*, 709-717.
- Chen, Z., Dubinsky, A.J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: a preliminary investigation [Elektronische versie]. *Psychology & Marketing, Vol. 20(4)*, 323-347.
- Costabile, M. (2000). *A dynamic model of customer loyalty*. paper presented at the 16th Annual IMP Conference, Bath, 7-9 September
- Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments [Elektronische versie]. *Journal of Retailing, Vol. 76 No. 2*, 193-218.
- Duman, T. (2002). *A model of perceived value for leisure travel products*. Opgevraagd op 25 Juli 2008 via Scirus database.
- Gallarza, M.G., & Saura, I.G. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour [Elektronische versie]. *Tourism Management, 27*, 437-452.
- Gale, B. (1994). *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. Plaats van uitgave: Free Press.
- Gale, B. (2000) 'Trends in Customer Satisfaction, Loyalty and Value', Customer Value Inc.
- Grewal, D., Monroe, K.B., & Krishnan, R. (1998). The Effects of Price Comparison Advertising on Buyers' Perception of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions [Elektronische versie]. *Journal of Marketing, Vol. 62 (2)*, 46-59.

- Grom, K., Janhans, L., & Johansson, E. (2006). *What's in it for You?: A Study of Perceived Customer Value among IKEA's Business Customers in the Kitchen Market*. Opgevraagd op 21 Juli 2008 via <http://www.oaister.org>.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes [Elektronische versie]. *Journal of Marketing*, Vol. 46 (1), 60-72.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006) *Multivariate Data Analysis*. Plaats van uitgave: Prentice Hall International
- Haley, R.I. (1968) Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool [Elektronische versie]. *Journal of Marketing*, Vol. 32, 30-35.
- Harmon, R.R., Gregory, L.L. (1997) Linking Marketing Strategy to Customer Value: Implications for Technology Marketers. In Kocaoglu et al. (eds.), *Innovation in Technology Management – The Key to Global Leadership* (pp. 896-900).PICMET.
- HealthCity (2009a) 'Onze visie' (online) (geraadpleegd op 20 maart 2009)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL: <http://www.healthcity.nl/over-ons/onze-visie/>>
- HealthCity (2009b) 'Onze missie' (online) (geraadpleegd op 20 maart 2009)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL: <http://www.healthcity.nl/over-ons/onze-missie/>>
- HealthCity (2009c) 'Onze faciliteiten' (online) (geraadpleegd op 20 maart 2009)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL: [http://www.healthcity.be/All-inclusive/faciliteiten/c/healthcity\\_diepenbeek/](http://www.healthcity.be/All-inclusive/faciliteiten/c/healthcity_diepenbeek/)>
- Higgins, T.B. (1998). The value of customer value analysis: Customer value analysis becomes the starting point in marketing research [Elektronische versie]. *Marketing Research*, Vol. 10 No.4, 39-44.
- Holbrook, M.B. (1999). *Consumer Value: A framework for analysis and research*. Plaats van uitgave: Routledge.
- Holbrook, M.B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay [Elektronische versie]. *Journal of Business Research*, 59, 714-725.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing 4<sup>th</sup> Edition*. Plaats van uitgave: Prentice Hall.
- IHRSA (2006). The IHRSA European Market Report: The Size and Scope of the Health Club Industry, (online) (geraadpleegd op 27 maart 2009)
- Jones, T.O., Sasser, Jr., W.E. (1995). Why satisfied customer defect [Elektronische versie]. *Havard Business Review*, Noember–December 1995.

- Kotler, P. et al. (2003) *Principes van marketing*. Plaats van uitgave: Prentice Hall, Amsterdam.
- Matthyssen, K. (2008, 16 augustus). Fitness volkssport nummer één in België. *Gazet van Antwerpen*. Opgevraagd op 9 oktober, 2008, via Mediargus database.
- Murphy, P.E., Pritchard, M.P. (1997). Destination price-value perceptions: An examination of origin and seasonal influences [Elektronische versie]. *Journal of Travel Research, Vol. 35 No. 3*, 16-22.
- Neal, W.D. (1999). Satisfaction is nice, but value drives loyalty [Elektronische versie]. *Marketing Research, Vol. 11 No.1*, 21-3.
- Normann, R. (2007). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Plaats van uitgave: John Wiley & Sons.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions [Elektronische versie]. *Journal of Marketing Research, Vol. 17*, 460-469.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction process. [Elektronische versie]. *Journal of Consumer Research, Vol. 20 Issue 3*, 418-430.
- Oliver, R.L. (1996). Varieties of value in the consumption satisfaction response [Elektronische versie]. *Advances in Consumer Research, Vol. 23*, 143-147.
- Oliver, R. L., Rust, R., & Varki, S. (1997). Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight [Elektronische versie]. *Journal of Retailing, Vol. 73 Issue 3*, 311-336.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty [Elektronische versie]. *Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue)*, 33-44.
- Passage Fitness (2009) 'Passage Fitness' (online) (geraadpleegd op 6 april 2009)  
Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres  
<URL:<http://www.passagefitness.com>>
- Petrick, J.F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service [Elektronische versie]. *Journal of Leisure Research, Vol. 34(2)* 119-134.
- Ringle, C. M., Wende, S., Will A. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).



- Setijono, D., & Dahlgaard, J.J. (2007). Customer value as a key performance indicator (KPI) and a key improvement indicator (KII) [Elektronische versie]. *Measuring Business Excellence, Vol. 11 No. 2*, 44-61.
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M.Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research [Elektronische versie]. *Marketing Theory, Vol. 7 No. 4*, 427-451.
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M.Á., & Holbrook, M.B. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services [Elektronische versie]. *International Journal of Market Research, Vol. 51 No. 1*, 93-113.
- Sheth, J.N., Newman, B.I., Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values [Elektronische versie]. *Journal of Business Research, Vol. 22*, 159-170.
- Shoemaker, S., & Lewis, R.C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing [Elektronische versie]. *Hospitality Management, 18*, 345-370.
- Styvén, M., (2007). 'Exploring the Online Music Market: Consumer Characteristics and Value Perceptions, Luleå University of Technology, doctoral thesis
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale [Elektronische versie]. *Journal of Retailing, Vol. 77*, 203-220.
- Tam, J.L.M. (2004). Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model [Elektronische versie]. *Journal of Marketing Management, 20*, 897-917.
- Ulaga, W., Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation [Elektronische versie]. *Industrial Marketing Management, Vol. 30*, 525 – 540.
- Van Spronsen & Partners (2009). Het fitnesscentrum in beeld: Profiel van de fitnesscentra, (online) (geraadpleegd op 27 maart 2009)
- Vayslep, A. (1996). *Customer value measurement*. Opgevraagd op 12 oktober, 2008, via <http://quirks.com/articles/a1996/19961001.aspx?searchID=20014330>.
- Waalewijn, P. (2004) 'Customer Value Map: een strategisch marketing instrument', ISCB Marketing en Strategie
- Walczuch, R., Hofmaier, K. (2000) *Measuring Customer Satisfaction on the internet* [Elektronische versie]. Research Memoranda, working paper University Maastricht.

- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis [Elektronische versie]. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2003 No. 12.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage [Elektronische versie]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, 139-153.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, 2-22.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Enquête

#### Enquête HealthCity

Geachte Meneer, Mevrouw,

In het kader van mijn thesis voer ik een onderzoek uit naar de waarde die klanten hechten aan het fitnesscenter HealthCity in Diepenbeek. Om een waarheidsgetrouw beeld te krijgen van de situatie, hoop ik dat u even de tijd zou willen nemen om deze enquête in te vullen. Ik benadruk hierbij dat uw antwoorden volledig anoniem verwerkt zullen worden.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

---

Hoeveel keer per week gaat u fitnessen bij HealthCity Diepenbeek?

Wanneer gaat u voornamelijk fitnessen bij HealthCity Diepenbeek?

- 's Ochtends
- 's Avonds
- Verschillend
- Overdag

Wat is de voornaamste reden dat u aan fitness doet?

- Conditie
- Gezondheid
- Afslanking
- Ontspanning
- Spierbouw
- Andere

U maakt gebruik van :

- Fitnesszaal
- Groepslessen
- Ontspanning
- Andere (restaurant, bowling,...)



Indien u gebruik maakt van de **groepslessen**:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
- De groepslessen vallen bij u in de smaak.	0	0	0	0	0	0	0

De volgende uitspraken beogen het sociale aspect van HealthCity Diepenbeek

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
- U voelt zich thuis in HealthCity Diepenbeek	0	0	0	0	0	0	0
- U voelt zich goed in de sociale omgeving en bij de mensen van HealthCity Diepenbeek.	0	0	0	0	0	0	0
- HealthCity Diepenbeek speelt een belangrijke rol in uw sociaal leven.	0	0	0	0	0	0	0
- U bezoek aan het fitnesscenter draagt ertoe bij dat u zich beter in uw vel en zelfzekerder voelt.	0	0	0	0	0	0	0
- U bezoek aan het fitnesscenter draagt ertoe bij dat u zich gezonder voelt.	0	0	0	0	0	0	0
- Via het bezoek aan HealthCity Diepenbeek bent u in staat om relaties op te bouwen.	0	0	0	0	0	0	0
- De reputatie van HealthCity speelt een belangrijke rol voor u.	0	0	0	0	0	0	0

Ook entertainment en plezier spelen een rol bij het bezoek van het fitnesscenter. Gelieve daarom aan te duiden in hoever u akkoord gaat met de volgende uitspraken:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
- Fitnessen bij HealthCity dient voor u als een manier om aan het dagelijkse leven te ontsnappen.	0	0	0	0	0	0	0
- Het personeel voegt een meerwaarde toe aan het amusement en entertainment van het fitnesscenter.	0	0	0	0	0	0	0
- U geniet van het bezoek aan HealthCity Diepenbeek.	0	0	0	0	0	0	0
- Fitnessen bij HealthCity draagt bij tot uw persoonlijke ontwikkeling als mens.	0	0	0	0	0	0	0

Over de esthetica van HealthCity Diepenbeek zijn er volgende uitspraken:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
- De inrichting van HealthCity vindt u aantrekkelijk.	0	0	0	0	0	0	0
- De sfeer van het fitnesscenter helpt u genieten van uw bezoek aan HealthCity.	0	0	0	0	0	0	0
- U bent tevreden met de hygiëne in de fitnesszaal.	0	0	0	0	0	0	0
- U bent tevreden met de hygiëne in de douches en kleedkamers.	0	0	0	0	0	0	0

Graag zou ik u een aantal vragen met betrekking tot uw **tevredenheid** stellen:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
- U bent tevreden met het fitnesscenter HealthCity Diepenbeek.	0	0	0	0	0	0	0
- Het fitnesscenter voldoet aan uw vooropgestelde verwachtingen.	0	0	0	0	0	0	0
- U bent van plan om uw abonnement in de toekomst te verlengen.	0	0	0	0	0	0	0
- In gesprekken met anderen zou u positief over HealthCity Diepenbeek praten.	0	0	0	0	0	0	0
- U zou HealthCity Diepenbeek aan anderen aanbevelen.	0	0	0	0	0	0	0
- Indien u opnieuw zou kunnen kiezen, zou u opnieuw voor HealthCity Diepenbeek kiezen.	0	0	0	0	0	0	0

Om af te sluiten nog een aantal vragen over **uw persoon**:

Wat is uw leeftijd:

Wat is uw geslacht:

- Man
- Vrouw

Heeft u reeds aan competitiesport gedaan?

- Ja
- Neen

Wat is uw hoogst behaalde diploma:

- Lager onderwijs
- Lager secundair onderwijs
- Hoger secundair onderwijs
- Hoger, niet universitair onderwijs
- Universitair onderwijs
- Universitair met aanvullend diploma

Wat is uw beroep:

- Student
- Arbeider
- Bediende
- Zelfstandige
- Ambtenaar
- Werkloos
- Andere

## Bijlage 2: Eigenschappen van de steekproef

### Leeftijdsgroepen:

Tabel – Frequentie: leeftijdsgroepen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Onder 18 jaar	12	6,0	6,0	6,0
Tussen 18 en 24 jaar	86	43,2	43,2	49,2
Tussen 25 en 30 jaar	46	23,1	23,1	72,4
Tussen 31 en 40 jaar	32	16,1	16,1	88,4
Tussen 41 en 50 jaar	19	9,5	9,5	98,0
Ouder dan 51 jaar	4	2,0	2,0	100,0
Totaal	199	100,0	100,0	

### Hoogst behaalde diploma

Tabel – Frequentie: diploma's

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lager onderwijs	2	1,0	1,0	1,0
Lager secundair onderwijs	15	7,5	7,5	8,5
Hoger secundair onderwijs	88	43,8	43,8	52,2
Hoger niet universitair onderwijs	60	29,9	29,9	82,1
Universitair onderwijs	28	13,9	13,9	96,0
Universitair met aanvullend diploma	8	4,0	4,0	100,0
Totaal	201	100,0	100,0	



**Geslacht**

Tabel – Frequentie: geslacht

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vrouw	75	37,3	37,3	37,3
Man	126	62,7	62,7	100,0
Totaal	201	100,0	100,0	

**Beroep**

Tabel – Frequentie: beroep

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Student	69	34,3	34,3	34,3
Arbeider	36	17,9	17,9	52,2
Bediende	51	25,4	25,4	77,6
Zelfstandige	9	4,5	4,5	82,1
Ambtenaar	24	11,9	11,9	94,0
Werkloos	3	1,5	1,5	95,5
Andere	9	4,5	4,5	100,0
Totaal	201	100,0	100,0	

**Gemiddeld aantal keren dat men gaat fitnessen per week**

Tabel – Frequentie: aantal keren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	13	6,5	6,5	6,5
	2,0	25	12,4	12,4	18,9
	3,0	86	42,8	42,8	61,7
	4,0	47	23,4	23,4	85,1
	5,0	22	10,9	10,9	96,0
	6,0	6	3,0	3,0	99,0
	7,0	2	1,0	1,0	100,0
	Totaal	201	100,0	100,0	

**Wanneer gaat men voornamelijk fitnessen**

Tabel – Frequentie: tijdstippen over de dag

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
's Ochtends	14	7,0	7,0	7,0
's Avonds	78	38,8	38,8	45,8
Overdag	52	25,9	25,9	71,6
Verskillend	57	28,4	28,4	100,0
Totaal	201	100,0	100,0	

**Waarom gaat men fitnessen**

Tabel – Frequentie: reden dat men aan fitness doet

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Reden dat u aan fitness doet	De reden dat u fitness doet is Conditie	112	31,5%	56,3%
	De reden dat u aan fitness doet is Gezondheid	65	18,3%	32,7%
	De reden dat u aan fitness doet is Afslanken	51	14,4%	25,6%
	De reden dat u aan fitness doet is Ontspanning	35	9,9%	17,6%
	De reden dat u aan fitness doet is Spierbouw	89	25,1%	44,7%
	De reden dat u aan fitness doet is Andere	3	,8%	1,5%
Totaal		355	100,0%	178,4%

**Van welke faciliteiten maakt men gebruik**

Tabel – Frequentie: faciliteiten

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
U maakt gebruik van:	U maakt gebruik van de Fitnesszaal	197	56,0%	99,0%
	U maakt gebruik van Groepslessen	68	19,3%	34,2%
	U maakt gebruik van ontspanningsfaciliteiten	61	17,3%	30,7%
	U maakt gebruik van andere faciliteiten (restaurant, bowling)	26	7,4%	13,1%
Totaal		352	100,0%	176,9%

## Bijlage 3: Resultaten PLS Path Modeling

### Measurement Model Parameters

Tabel – Meetmodel parameters

Construct	Item	Loading	Bootstrap t-value	Construct type
Efficiency	1	0,60	5,45	Formative
	2	0,66	7,51	
	3	0,54	6,30	
	4	0,75	10,82	
	5	0,40	3,09	
Construct	Item	Loading	Bootstrap t-value	Construct type
Quality	1	0,66	7,13	Formative
	2	0,71	8,47	
	3	0,58	5,32	
	4	0,71	7,67	
	5	0,60	6,39	
	6	0,66	6,74	
	7	0,64	5,81	
	8	0,77	8,91	
Construct	Item	Loading	Bootstrap t-value	Construct type
Social	1	0,86	14,77	Formative
	2	0,85	14,48	
	3	0,45	4,66	
	4	0,63	6,11	
	5	0,70	7,20	
	6	0,44	4,52	
	7	0,47	5,07	
Construct	Item	Loading	Bootstrap t-value	Construct type
Spel	1	0,48	4,22	Formative
	2	0,69	8,82	
	3	0,98	37,37	
	4	0,65	7,38	
Construct	Item	Loading	Bootstrap t-value	Construct type
Aesthetics	1	0,73	10,44	Formative
	2	0,81	12,44	
	3	0,74	7,76	
	4	0,77	11,12	
Construct	Item	Loading	Bootstrap t-value	Construct type
Satisfaction	1	0,95	91,55	Reflective
	2	0,93	36,53	
Construct	Item	Loading	Bootstrap t-value	Construct type
Loyalty	1	0,80	17,01	Reflective
	2	0,90	29,86	
	3	0,90	31,78	
	4	0,92	66,34	

Tabel – Berekening betrouwbaarheid en convergente validiteit

Construct	Reliability	AVE
Satisfaction	0,93	0,77
Loyalty	0,94	0,88

### **Structural Model Parameters**

Tabel – Coëfficiënten van het conceptueel model

Relationship	Coefficient	Bootstrap t-value
Efficiency -> Value	0,28	3,84
Quality -> Value	0,20	2,16
Social -> Value	0,28	3,17
Fun -> Value	0,07	0,90
Aesthetics -> Value	0,40	5,18
Value -> Satisfaction	0,80	31,95
Value -> Loyalty	0,33	2,61
Satisfaction -> Loyalty	0,52	4,13

Tabel – Waarden R<sup>2</sup>

R-square	
Satisfaction	0,639156
Loyalty	0,653342

## Bijlage 4: Resultaten Variantieanalyse

### Tijdstip van de dag

Tabel – Verschillen naargelang op welke tijdstip men gaat fitnessen

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Sig.
Aan de toestellen in de fitness zijn er geen wachtlijnen	Ochtends	14	4,79	1,626	0,434	
	Avonds	76	4,13	1,427	0,164	
	Overdag	52	5,25	1,153	0,16	
	Verskillend	57	4,44	1,254	0,166	
	Totaal	199	4,56	1,391	0,099	
De kleedkamers zijn voldoende groot. Er zijn geen wachttijden	Ochtends	14	4,5	2,565	0,685	
	Avonds	76	3,88	1,89	0,217	
	Overdag	52	5,19	1,657	0,23	
	Verskillend	57	4,7	1,647	0,218	
	Totaal	199	4,5	1,883	0,133	
In het algemeen bent u tevreden met de prijs die u moet betalen	Ochtends	14	3,93	2,165	0,579	
	Avonds	76	4	1,592	0,183	
	Overdag	52	4,54	1,627	0,226	
	Verskillend	57	4,93	1,425	0,189	
	Totaal	199	4,4	1,639	0,116	
U bent tevreden met de hygiëne in de fitnesszaal	Ochtends	14	5,36	1,082	0,289	
	Avonds	76	5,01	1,553	0,178	
	Overdag	52	5,73	1,254	0,174	
	Verskillend	57	5,65	1,157	0,153	
	Totaal	199	5,41	1,371	0,097	
U bent tevreden met de hygiëne in de douches en kleedkamers	Ochtends	14	5,36	0,929	0,248	
	Avonds	76	4,41	1,768	0,203	
	Overdag	52	5,42	1,538	0,213	
	Verskillend	57	5,19	1,529	0,202	
	Totaal	199	4,96	1,646	0,117	

Tabel – Veelvoudige vergelijking

		's Ochtends	's Avonds	Overdag	Verschillend
Aan de toestellen in de fitness zijn er geen wachlijnen	's Ochtends				
	's Avonds			-1,118	
	Overdag		1,118		0,811
	Verschillend			-0,811	
De kleedkamers zijn voldoende groot. Er zijn geen wachttijden	's Ochtends				
	's Avonds			-1,311	-0,820
	Overdag		1,311		
	Verschillend		0,820		
In het algemeen bent u tevreden met de prijs die u moet betalen	's Ochtends				
	's Avonds				-0,930
	Overdag				
	Verschillend		0,930		
U bent tevreden met de hygiëne in de fitnesszaal	's Ochtends				
	's Avonds			-0,718	-0,636
	Overdag		0,718		
	Verschillend		0,636		
U bent tevreden met de hygiëne in de douches en kleedkamers	's Ochtends		0,949		
	's Avonds	-0,949		-1,015	-0,785
	Overdag		1,015		
	Verschillend		0,785		

**De redenen om te fitnesssen**

Conditie:

Tabel – Verschillen wanneer de voornaamste reden conditie is

						95% Confidence Interval for Mean		Sig.
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	
In het algemeen bent u tevreden met de prijs die u moet betalen	Neen	87	3,90	1,678	,180	3,54	4,25	
	Ja	112	4,79	1,502	,142	4,51	5,08	
	Totaal	199	4,40	1,639	,116	4,17	4,63	
HealthCity Diepenbeek speelt een belangrijke rol in uw sociaal leven	Neen	87	4,11	1,521	,163	3,79	4,44	
	Ja	112	4,58	1,664	,157	4,27	4,89	
	Totaal	199	4,38	1,615	,115	4,15	4,60	
Fitnesssen bij HealthCity dient voor u als een manier om aan het dagelijkse leven te ontsnappen	Neen	87	4,46	1,777	,191	4,08	4,84	
	Ja	112	5,06	1,532	,145	4,78	5,35	
	Totaal	199	4,80	1,667	,118	4,57	5,03	
Het personeel voegt een meerwaarde toe aan het amusement en entertainment van het fitnesscenter	Neen	87	4,33	1,460	,157	4,02	4,64	
	Ja	112	4,82	1,357	,128	4,57	5,08	
	Totaal	199	4,61	1,420	,101	4,41	4,81	
U geniet van het bezoek aan HealthCity Diepenbeek	Neen	87	5,40	1,243	,133	5,14	5,67	
	Ja	112	5,88	,993	,094	5,70	6,07	
	Totaal	199	5,67	1,132	,080	5,52	5,83	



Spierbouw:

Tabel – Verschillen wanneer de voornaamste reden spierbouw is

						95% Confidence Interval for Mean		Sig.
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	
Aan de toestellen in de fitness zijn er geen wachtlijnen	Neen	110	4,83	1,291	,123	4,58	5,07	
	Ja	89	4,22	1,444	,153	3,92	4,53	
	Totaal	199	4,56	1,391	,099	4,36	4,75	
Voor de door u uitgeoefende activiteiten zijn de juiste toestellen beschikbaar	Neen	110	6,15	,792	,076	6,00	6,30	
	Ja	89	5,84	1,147	,122	5,60	6,08	
	Totaal	199	6,02	,977	,069	5,88	6,15	
U bezoek aan het fitnesscenter draagt ertoe bij dat u zich gezonder voelt	Neen	110	6,17	,800	,076	6,02	6,32	
	Ja	89	5,92	,907	,096	5,73	6,11	
	Totaal	199	6,06	,857	,061	5,94	6,18	
De reputatie van HealthCity speelt een belangrijke rol voor u	Neen	110	4,44	1,758	,168	4,10	4,77	
	Ja	89	3,93	1,691	,179	3,58	4,29	
	Totaal	199	4,21	1,742	,124	3,97	4,45	
Fitnesssen bij HealthCity dient voor u als een manier om aan het dagelijkse leven te ontsnappen	Neen	110	5,05	1,596	,152	4,75	5,36	
	Ja	89	4,48	1,706	,181	4,12	4,84	
	Totaal	199	4,80	1,667	,118	4,57	5,03	

**Gebruikte faciliteiten**

Fitnesszaal:

Tabel – Verschillen wanneer men (geen) gebruik maakt van de fitnesszaal

						95% Confidence Interval for Mean		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Sig.
HealthCity	Neen	2	7,00	,000	,000	7,00	7,00	
Diepenbeek speelt een belangrijke rol in uw sociaal leven	Ja	197	4,35	1,602	,114	4,13	4,58	
	Totaal	199	4,38	1,615	,115	4,15	4,60	,021
	Totaal	199	4,61	1,420	,101	4,41	4,81	1

Groepslessen:

Tabel – Verschillen wanneer men (geen) gebruik maakt van groepslessen

						95% Confidence Interval for Mean		Sig.
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	
De kleedkamers zijn voldoende groot. Er zijn geen wachttijden	Neen	131	4,75	1,862	,163	4,43	5,07	
	Ja	68	4,03	1,844	,224	3,58	4,48	
	Totaal	199	4,50	1,883	,133	4,24	4,77	
U voelt zich thuis in HealthCity Diepenbeek	Neen	131	5,75	1,003	,088	5,57	5,92	
	Ja	68	6,04	,836	,101	5,84	6,25	
	Totaal	199	5,85	,957	,068	5,72	5,98	
HealthCity Diepenbeek speelt een belangrijke rol in uw sociaal leven	Neen	131	4,11	1,661	,145	3,82	4,39	
	Ja	68	4,90	1,394	,169	4,56	5,23	
	Totaal	199	4,38	1,615	,115	4,15	4,60	
De reputatie van HealthCity speelt een belangrijke rol voor u	Neen	131	3,98	1,825	,159	3,66	4,29	
	Ja	68	4,66	1,482	,180	4,30	5,02	
	Totaal	199	4,21	1,742	,124	3,97	4,45	
Het personeel voegt een meerwaarde toe aan het amusement en entertainment van het fitnesscenter	Neen	131	4,40	1,513	,132	4,14	4,67	
	Ja	68	5,00	1,133	,137	4,73	5,27	
	Totaal	199	4,61	1,420	,101	4,41	4,81	
U geniet van het bezoek aan HealthCity Diepenbeek	Neen	131	5,54	1,211	,106	5,33	5,75	
	Ja	68	5,93	,919	,111	5,70	6,15	
	Totaal	199	5,67	1,132	,080	5,52	5,83	

## Bijlage 5: Verschillen in de beoordeling op basis van de overige criteria

### Opleiding

Tabel – Verschillen naar aanleiding van het hoogst behaalde diploma

<p>Het personeel aan de balie is vriendelijk en behulpzaam.</p>	<p>Respondenten met een diploma lager onderwijs beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een hogere diploma.</p> <p>Respondenten met een diploma hoger secundair beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een diploma hoger niet universitair.</p>
<p>Het personeel aan de balie is gemakkelijk toegankelijk.</p>	<p>Respondenten met een diploma lager onderwijs beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een hoger diploma, met uitzondering van universitair met aanvullend diploma.</p> <p>Respondenten met een diploma hoger secundair beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een hoger niet universitair diploma.</p>
<p>Het begeleidend personeel in de fitness is gemakkelijk toegankelijk.</p>	<p>Respondenten met een diploma hoger secundair beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een diploma hoger niet universitair.</p>
<p>De relatie tussen u en het personeel is goed.</p>	<p>Respondenten met een diploma lager onderwijs beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een hoger diploma.</p>
<p>HealthCity Diepenbeek speelt een belangrijke rol in uw sociaal leven.</p>	<p>Respondenten met een diploma hoger secundair beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een universitair met aanvullend diploma.</p>
<p>De reputatie van HealthCity speelt een belangrijke rol voor u.</p>	<p>Respondenten met een diploma lager secundair onderwijs beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten met een universitair diploma.</p>

## **Geslacht**

Tabel – Verschillen naar aanleiding van het geslacht

U bezoek aan het fitnesscenter draagt ertoe bij dat u zich gezonder voelt.	Vrouwen (6,24) zijn het significant <b>meer eens</b> met deze stelling dan mannen (5,95).
Het personeel voegt een meerwaarde toe aan het amusement en entertainment van het fitnesscenter	Vrouwen (4,92) zijn het significant <b>meer eens</b> met deze stelling dan mannen (4,42).

## **Leeftijd**

Tabel – Verschillen naar aanleiding van de leeftijd

De reputatie van HealthCity speelt een belangrijke rol voor u.	Respondenten met een leeftijd tussen de 18 en 24 jaar zijn het met deze stelling significant <b>minder eens</b> dan respondenten met een leeftijd tussen de 25 en 30 jaar.
U bent tevreden met de hygiëne in de douches en kleedkamers.	Respondenten onder de 18 jaar zijn significant <b>meer tevreden</b> met de hygiëne in de douches en kleedkamers dan respondenten met een leeftijd tussen de 25 en 30 jaar en 31 en 40 jaar.

## **Beroep**

Tabel – Verschillen naar aanleiding van de beroep

U bent tevreden met de hygiëne in de douches en kleedkamers.	Studenten hebben een significant <b>hoger oordeel</b> over de hygiëne in de douches en kleedkamers dan arbeiders en bedienden.
--	--

### **Aantal keren per week dat men komt fitnessen**

Tabel – Verschillen naar aanleiding van het aantal bezoeken per week

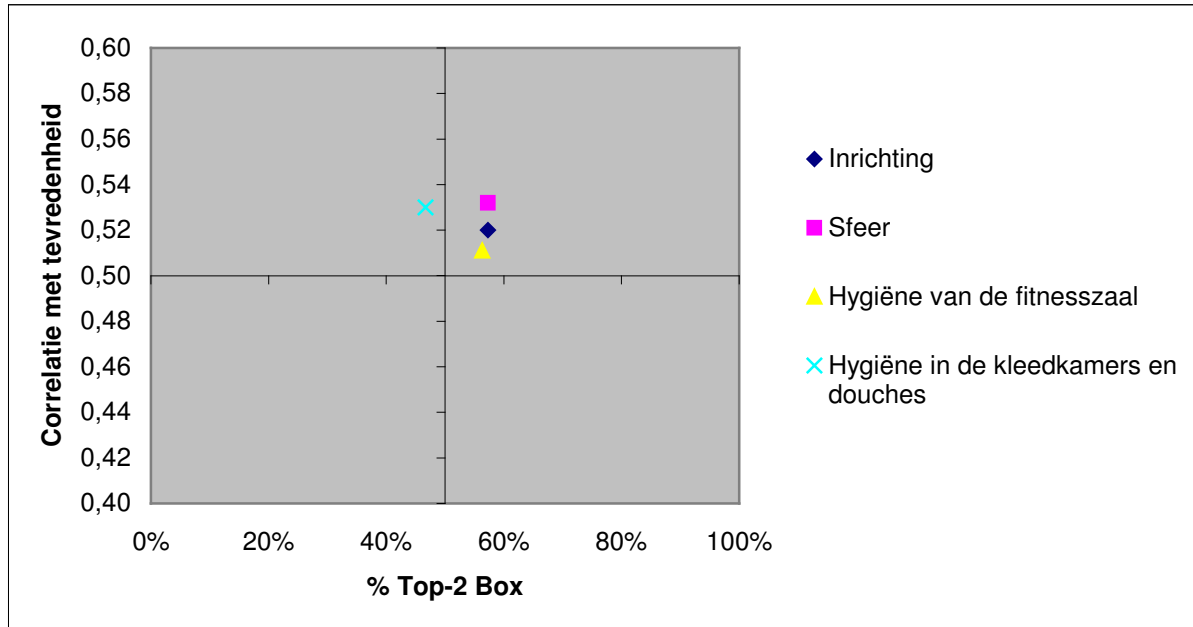
Aan de toestellen in de fitness zijn er geen wachtlijnen.	Respondenten die gemiddeld zeven keer per week komen fitnessen, hebben een significant <b>slechter oordeel</b> over deze stelling dan respondenten die gemiddeld één, twee, drie of vier keer komen fitnessen.
Er zijn geen wachttijden in de kleedkamers.	Respondenten die gemiddeld één per week komen fitnessen, beoordelen deze stelling significant <b>beter dan</b> respondenten die gemiddeld vier, vijf of zes keer komen fitnessen.  Respondenten die gemiddeld zeven keer per week komen fitnessen, beoordelen deze stelling significant slechter dan respondenten die twee, drie, vier, vijf of zes keer komen fitnessen.

### **Heeft men reeds aan competitiesport gedaan**

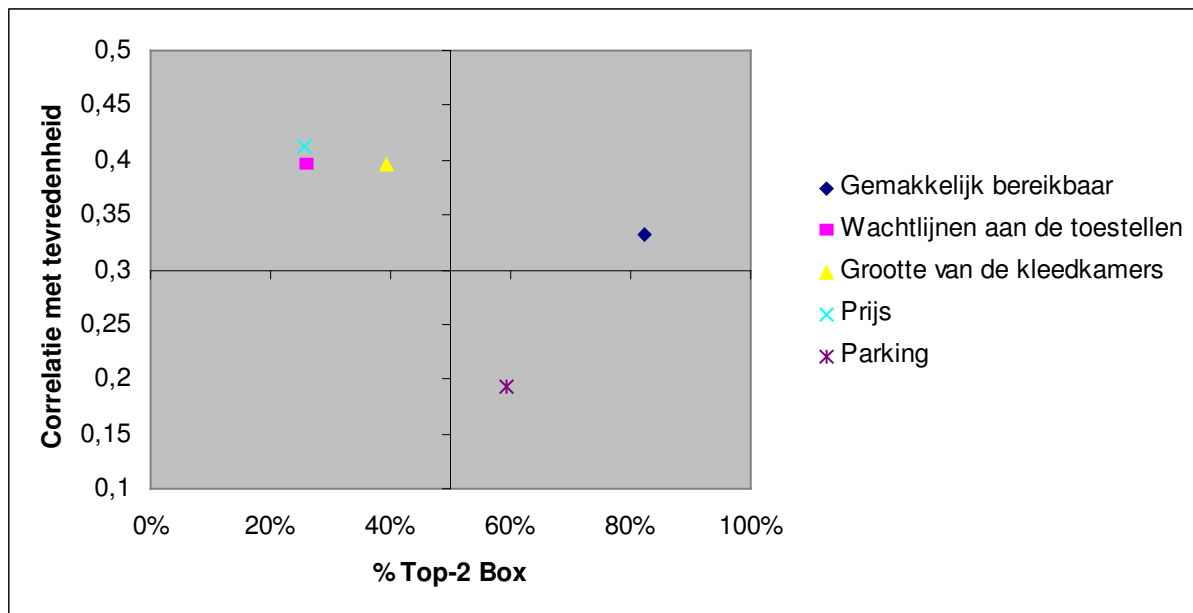
Tabel – Verschillen naar aanleiding van of men al dan niet reeds aan competitiesport heeft gedaan

In het algemeen bent u tevreden met de prijs die u moet betalen.	Respondenten die reeds aan competitiesport hebben gedaan beoordelen deze stelling significant <b>slechter</b> .
De parking van HealthCity Diepenbeek vindt u ruim genoeg.	Respondenten die reeds aan competitiesport hebben gedaan beoordelen deze stelling significant <b>slechter</b> .
Voor de door u uitgeoefende activiteiten zijn de juiste toestellen beschikbaar.	Respondenten die reeds aan competitiesport hebben gedaan beoordelen deze stelling significant <b>slechter</b> .

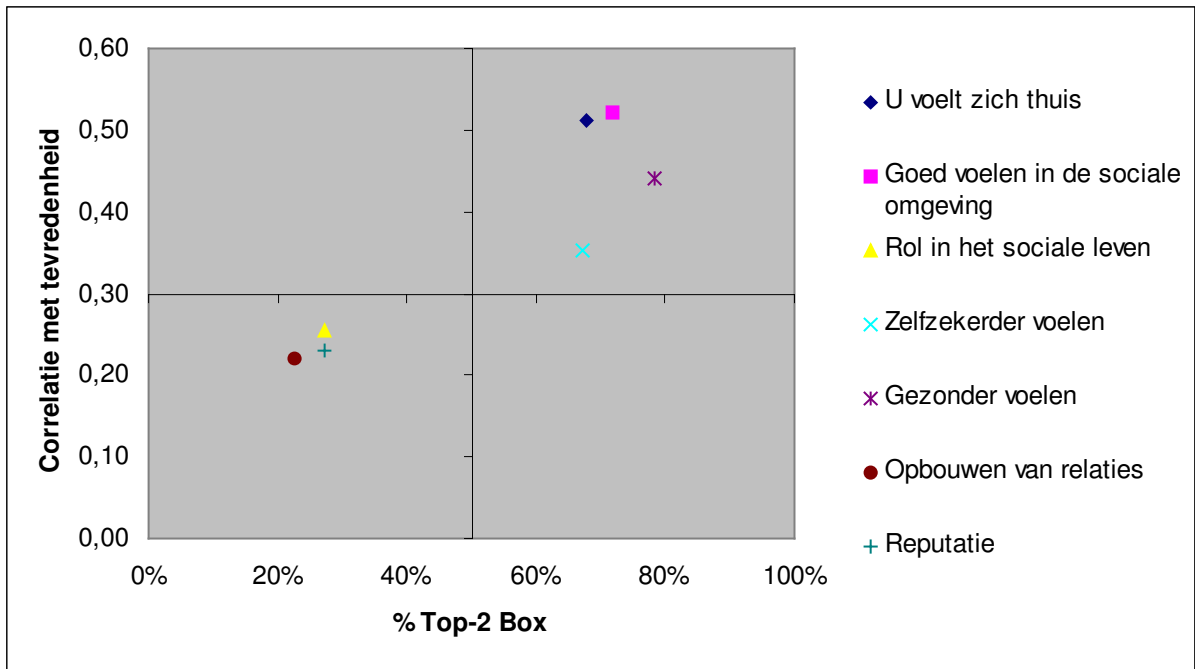
### Bijlage 6: Correlatie met tevredenheid – “Top-Two Box” kaarten



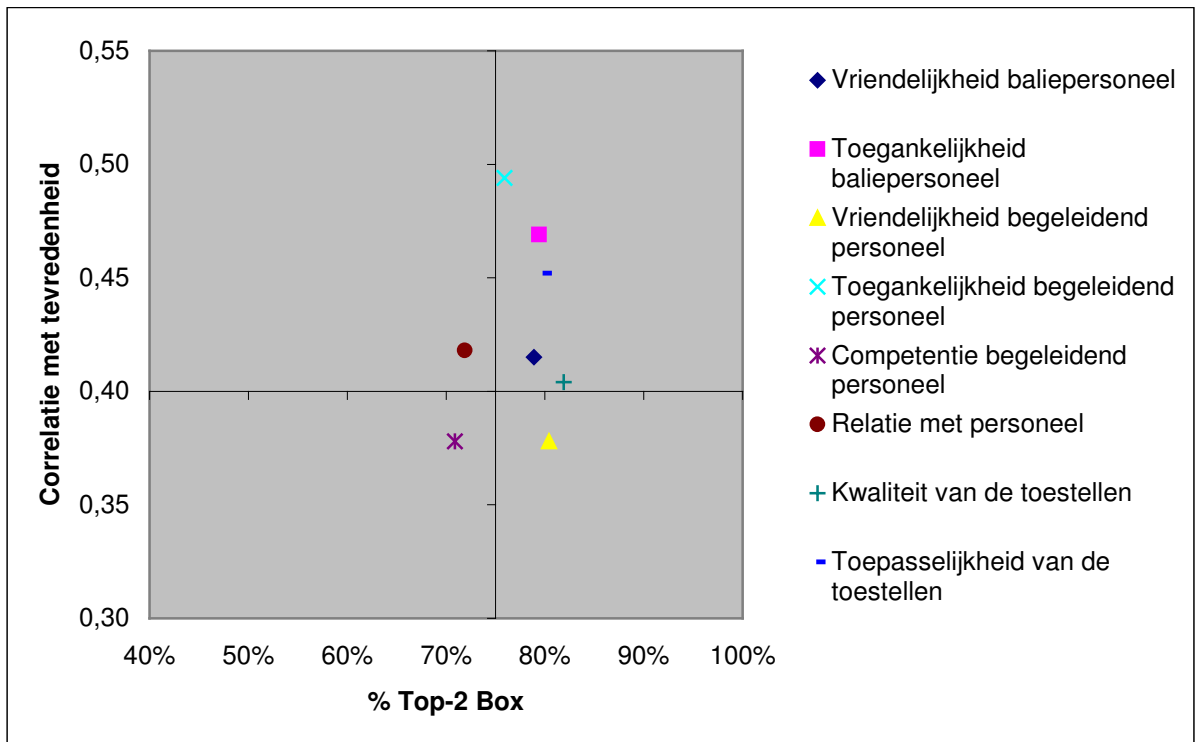
Figuur – Correlatie met tevredenheid – “Top-Two Box” kaart: esthetica



Figuur – Correlatie met tevredenheid – “Top-Two Box” kaart: efficiëntie



Figuur – Correlatie met tevredenheid – “Top-Two Box” kaart: sociaal



Figuur – Correlatie met tevredenheid – “Top-Two Box” kaart: kwaliteit